

بانكاج غيماوات

إعادة تعريف الإستراتيجية العالمية

عبور الحدود في عالم مازالت فيه الفوارق والاختلافات مهمة

نقله إلى العربية

معين الإمام

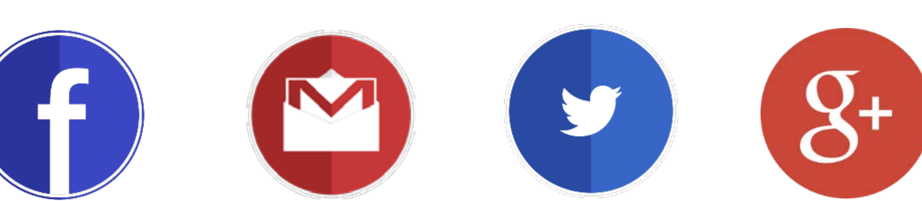





مكتبة
طريق العلم






«لا يحتاج معظمنا إلى حث أو إقناع لنؤمن بأن العالم لا يزال كرويًا، لكن بانكاج غيماوات يعيد تعريف هذه الاستدارة، ويظهر كيف يمكن للشركات الاستفادة مما يدعوه بشبه العولمة، دون السقوط في الشراك التي نصبها بغباء أولئك الذين يتشدقون عن «عالمنا المعولم».

– السير هوارد ديفيز، مدير كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية؛ والرئيس السابق لهيئة الخدمات المالية، بريطانيا.

«إعادة تقويم جديدة لعالم التجارة العالمية –دراسة بحثية ليست مثالية، لكنها واقعية».

– السير مارتن سوريل، كبير المديرين التنفيذيين، WPP Group

«ثمة أشياء جديدة اتضحت. سوف تستمر الأمم والثقافات في تحدي وجهات النظر المشوشة لأولئك الذين يعتقدون بحتمية العالم المعولم الذي تتعذر مقاومته. كتاب غيماوات المحفز للتفكير والمنشط للذهن يعيدنا إلى العالم الحقيقي».

– مايكل كامديسوس، المدير الإداري السابق لصندوق النقد الدولي.

إعادة تعريف
الإستراتيجية العالمية

إعادة تعريف
الإستراتيجية العالمية

إعادة تعريف الإستراتيجية العالمية

عبور الحدود في عالم مازالت فيه الفوارق والاختلافات مهمة

بانكاج غيماوات

نقله إلى العربية

معين الإمام





Original Title

REDEFINING GLOBAL STRATEGY

Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter

PANKAJ GHEMAWAT

ISBN 978-1-59139866-0

ISBN 9 - 617 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1431هـ - 2010م

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

غيماوات، بانكاج

إعادة تعريف الإستراتيجية العالمية./ بانكاج؛ معين الإمام.- الرياض، 1431هـ.

352 ص؛ 16.5 × 24 سم.

ردمك: 1 - 978 - 54 - 9960 - 978

1. العولمة أ. الإمام، معين (مترجم) ب. العنوان

ديوي 327 1431 / 1757

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و ترجم

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

الإهداء

إلى زوجتي

التي ساعدتني على فهم حقيقة أن العولمة لا تعني نسيان المكان الذي أتيت منه



المحتويات

تمهيد

قابلت بانكاج غيماوات أول مرة في سبتمبر عام 1978، حين كنت أبحث عن طالب موهوب؛ ليساعدني في تطوير مقرر لمشروع هارفارد للتفاوض الذي كان في بدايته آنذاك. وبرز غيماوات بسبب توجهه الدولي، إضافة إلى ما يتمتع به من مواهب فكرية وحب استطلاع. وأكد العمل معه مدة سنة انطباعي الأول بأن مستقبلاً زاهراً ينتظره.

راقبت باهتمام غيماوات، وهو يتفوق في دراسته الجامعية، ثم العليا للحصول على شهادة الدكتوراه من جامعة هارفارد في مدة ست سنين، وسررت حين قرر العمل مستشاراً بعد حصوله على الشهادة. وسررت أيضاً حين جنده مايكل بورتر للانضمام إلى الهيئة التدريسية في كلية هارفارد للأعمال، وهو في الثالثة والعشرين، ليصبح أصغر أستاذ جامعي في الكلية، وذلك على خلفية جملة من الأعمال المتميزة عن الاستدامة والديناميات التنافسية، خصوصاً «الالتزام»، كتابه المفضل عندي، أو كان المفضل عندي قبل صدور هذا الكتاب.

يعتمد كتاب «إعادة تعريف الإستراتيجية العالمية»، على عقد من الانشغال بإستراتيجيات المشروعات العالمية. وأدى هذا البحث المكثف إلى سيل من المقالات في مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو»، آخرها مقالتان: الأولى بعنوان «إستراتيجيات عالمية لقيادة عالمية» (ديسمبر 2005)، حازت على جائزة المجلة بوصفها أفضل مقالة تنشر تلك السنة، والثانية بعنوان «إدارة الاختلاف: التحدي المركزي في الإستراتيجية العالمية»، نشرت بوصفها مقالة رئيسة في مارس عام 2007. لكن في هذا الكتاب وحده فصّل غيماوات فكرته الجوهرية وشرحها واستكشف مضامينها بصورة كاملة: الحدود [بين الدول] مازالت مهمة. ويقول: إن عصرنا ليس عصر العولمة الكاملة – أو حتى شبه الكاملة. بل إن الوضع العالمي يتصف بما يمكن أن نطلق عليه تعبير «شبه العولمة».

ولا ريب في أن فكرة غيماوات عن «شبه العولمة» تناقض الاستعراضات الراهنة التي تحتفي بتلاشي الحدود وظهور عالم مسطح، حيث يجد الناس العمل والفرص دون أن تقيدهم حدود المكان. بالنسبة إلى توماس فريدمان، أبرز المروجين لهذا الرأي، فإن التقانة هي التي تفرض «التسطح» أساساً - أما في نظر تيد ليفيت الذي كتب عن الموضوع قبل فريدمان بعشرين سنة، فهو نتيجة لقوة الطلب، وتقارب الأذواق. ثم ظهرت تنويعات أخرى على هذه الرؤية العريضة. لكنها تؤدي كلها بصورة طبيعية إلى التشديد على الحجم، وعلى إستراتيجيات تعتمد مبدأ «مقاس واحد يناسب الكل».

لم يقتنع غيماوات. وأتصوره، مثل غاليليو قبل مثوله أمام محكمة التفتيش، غير قادر على منع نفسه من القول: «لكنها تدور فعلاً حول الشمس!». بكلمات أخرى، ربما يكون العالم المسطح مغرياً لبعضهم، لكن المشاهدة التجريبية المكثفة والتحليل العميق يشيران إلى أن الحدود الثقافية والسياسية والجغرافية بين بلدان العالم مازالت تهيمن - وتمارس تأثيراً رئيساً في الإستراتيجية العالمية.

لو توقف غيماوات هنا، لذكرنا بأن العالم مكان أكثر تعقيداً، وأن القيادة الإستراتيجية عملية صعبة. لكنه مهتم بتقديم معرفة عملية وفاعلة عن الإستراتيجيات العالمية التي تحقق النجاح فعلاً. لذلك، يقدم الكتاب للقارئ أطراً متسقة ومتماسكة وقوية للتفكير في الطرق التي تجعل الحدود مهمة، ولتقويم التحركات والخطوات العابرة للحدود الوطنية. والأهم ربما، أنه يطور مصفوفة من الإستراتيجيات للتعامل مع الفوارق والاختلافات - إستراتيجيات تتجاوز إطار «مقاس واحد يناسب الكل».

هذه المصفوفة من الإستراتيجيات مغرية على وجه الخصوص في نظري؛ لأنني شهدت في أثناء عملي مستشاراً مدة عشرين سنة، شركات عديدة تفشل لأنها نسيت بالضبط التمييز بين الحجم والإستراتيجية. لكن الإستراتيجية التي ابتكرت في المعارك التي دارت بين الفرس والإغريق، هي فن وعلم التغلب على مزايا الحجم. الإستراتيجية تهدف إلى إتاحة نصر الصغير على الكبير، والقلة على الكثرة، على الأقل بعض الوقت.

لا يناسب مفهوم غيماوات عن «شبه العولمة» هذا الرأي العريض للإستراتيجية فحسب، بل يزودنا أيضاً بالأدوات الضرورية لدفع العولمة الناجحة قدماً. وبصفتي مؤسساً لشركة استشارات، «بانثيا»، وكبير المستشارين فيما يتعلق بالقيادة الإستراتيجية في «بوز آلان هاميلتون»، أشعر بالفخر؛ لأن الشركتين كلتيهما أدركتا قيمة هذه الأفكار. وكان استقبال الزبائن في شركة بوز آلان حماسياً، ونتوقع أن تساعدنا على تكوين فهم أعمق للعالم - وتغييره نحو الأفضل.

نيكوس موركوغيانيس -

كلمة شكر

تكمن خلف هذا الكتاب رحلة شخصية من مدينة صغيرة في الهند، إلى إنديانا (في الولايات المتحدة)، ثم العودة إلى الهند، ثم إلى كمبريدج (بولاية مساتشوستس)، ثم إلى برشلونة. مهنياً، بدأت العمل على أفكار هذا الكتاب في أواسط الثمانينيات، بعيد انضمامي إلى كلية هارفارد للأعمال، حين كتبت مقالة تحليلية مبكرة عن الإستراتيجية العالمية مع مايك سبينس، أحد المشرفين على أطروحتي.

زاد اهتمامي بتشبع عملي عن الإستراتيجية بالمنظور العابر للحدود، نتيجة دراسة عن قدرة الهند التنافسية كتبتها مع مايكل بورتر في منتصف التسعينيات لصالح اتحاد الصناعة الهندية. بعد ذلك بقليل، أسعفني الحظ بما يكفي لتولي تدريس مقرر الإستراتيجية العالمية والإدارة (من مايك يوشينو) في كلية هارفارد للأعمال، فأتيحت لي فرصة مزامنة الأبحاث وتطوير المقرر والكتابات للممارسين في هذا الميدان. والآن، أنا أركز على القضايا المتعلقة بالعولمة والإستراتيجية العالمية منذ عقد من السنين تقريباً. هذه المرحلة من الرحلة كانت حصيلتها قرابة خمسين دراسة حالة وورقة بحث، إضافة إلى هذا الكتاب، وتشكيلة متنوعة من المواد الداعمة مثل قرص مضغوط عن العولمة، وموقع على الويب (الذي يضم معظم أعمالي إلى الآن)، ومادة لعدد من المشروعات القادمة.

أعبر عن امتناني لكلية هارفارد للأعمال التي قدمت (بإدارة العميدين كيم كلارك وجاي لايت) دعماً سخياً لبرنامج الدراسة هذا طوال عقد من السنين. أما كلية (IESE) بإدارة العميد جوردي كانالز، فقد كانت مكاناً مدهشاً لوضع اللمسات النهائية على هذا الكتاب. أدين بالفضل أيضاً إلى مجلة «هارفارد بزنس ريفيو»، حيث ساعد توم ستيوارت، وديفيد تشامبيون، وغيرهما على صياغة ودعم محاولاتي للاتصال مع الممارسين. وأشكر بالطبع العاملين في مطبعة كلية هارفارد على عملهم على هذا الكتاب، خصوصاً ميليندا ميرينو وبريان سوريت على ما قدماه من مشورة ونصح. أتوجه بالشكر أيضاً إلى وكيلتي

هيلين ريز، والمحرر جيف كرويشانك، على المساعدة في إعطاء شكل منتظم لكتلة الأفكار المعقدة المتشابكة في هذا الكتاب.

أدين بالفضل أيضاً إلى عدد لا حصر له من الأشخاص والزملاء والمديرين الذين قابلتهم، والطلاب الذين عملت معهم على المفاهيم التي ناقشتها هنا، إضافة إلى كثير من الكتابات الممتازة التي لا يتسع المقام لذكرها. لكن يجب أن أشكر بعض الأشخاص الذين قرؤوا المسودات وقدموا ملاحظاتهم المفيدة: ستيف ألتمان، أمار بيد، ديك كيفز، توم هوت، دون ليسارد، أنيتا مكغاهان، نيكوس موركوغيانيس، يان أوسترفيلد، ريتشارد رولينسون، دينيس ريبيرغ، جوردان سيغل، لوري سبيفي. ولا أنسى مساعدتي في هارفارد التي أجرت بعض الأبحاث الضرورية للفصول، وقرأت المخطوط بنسخه المتعددة. أدين بالفضل أيضاً إلى كين مارك وبيلولا دسوزا على ما قدماه من مساعدة في البحث. أخيراً، أعبر عن شكري الجزيل لزوجتي، وذلك للسبب الذي ذكرته في الإهداء ولأسباب عديدة أخرى.

مقدمة

تطلبت تجربتي الأولى في الكتابة عن الأوضاع العالمية أوائل التسعينيات، زيارة إلى مصنع «بيبسي» في ولاية البنجاب الهندية التي تمزقها النزاعات. ونظراً للبيئة السياسية المحيطة -حرب أهلية محدودة- كان كثير من العمال من الميليشيات الذين أتوا إلى المصنع مسلحين ببنادق الكلاشنيكوف. وضع مصنع بيبسي نظاماً للتفتيش يفرض على العمال ترك أسلحتهم عند الباب قبل دخولهم، ثم استعادتها بعد خروجهم. قال مدير الموارد البشرية بنبرة صارمة: «لا يسمح أبداً بدخول البنادق إلى المبنى»، وعرفت منه الفوارق الهائلة والاختلافات الكبرى التي يجب أن تقبل بها الشركات العالمية.

تعاظم هذا المعنى للفوارق والاختلافات، واشتد عبر السنوات التي قضيتها منذ ذلك الحين في دراسة العولمة والإستراتيجية العالمية. ونتيجة لذلك، يذكّر هذا الكتاب المديرين، بدلاً من أن يركز على حجم السوق ووهم العالم الذي تلاشت حدوده، بحاجتهم إلى تركيز انتباه جدي، إذا أرادوا لشركاتهم عبور الحدود بنجاح، على الفوارق والاختلافات المستدامة بين البلدان عند تطوير الإستراتيجيات وتقويمها. ويزودهم برؤى متعمقة وأدوات ضرورية للقيام بذلك.

من أجل شرح هذا المنظور عن العولمة — أو ما أسميه «شبه العولمة» — سوف أستخدم كرة القدم على سبيل الاستعارة التشبيهية[1]. لكن قد يشعر القراء الأمريكيون بنوع من خيبة الأمل؛ لأن كرة القدم التي أستخدمها ليست كرة القدم الأمريكية، لكنها في حد ذاتها نقطة مفيدة للإشارة إلى الفوارق بين البلدان. فمع أن من المفترض أن تكون كرة القدم ظاهرة عالمية - لاحظ كوفي عنان، الأمين العام السابق للأمم المتحدة، بشيء من الحسد أن عدد البلدان الأعضاء في الاتحاد الدولي لكرة القدم «الفيفا»، يفوق عدد الدول الأعضاء في الأمم المتحدة - لكن هيمنتها على الجماهير الرياضية غير متكافئة،

والولايات المتحدة تمثل استثناءً وحيداً وكبيراً لجاذبيتها العامة[2].

إذاً، تغـيرت اللعبة كثيراً منذ أن بدأ القرويون الإنكليز ركل مثانات الخنازير المحشوة في العصـور الوسطى. وبدأت كرة القدم تنتشر على المستوى العالمي في أثناء ذروة اتساع الإمبراطوريـة البريطانية، لكن عولمة الرياضة سارت في الاتجاه المعاكس في حقبة ما بين الحربين (الأولى والثانية)، حيث قيدت السلطات انتقال اللاعبين بين بلدان العالم.

شهـدت السنوات التي أعقبت الحـرب العالمية الثانية تصاعد حـدة المنافسة بين الدول، خصوصـاً على كأس العـالم. وبحلول أواخر الخمسينيات وبدايـة الستينيات، برز نادي ريال مدريد بوصفه أول نادٍ أوروبي يضم لاعبين من عدد من البلدان الأخرى[3]. لكن ظل الدوري في بلدان أوروبا الغربية حتى أواخر الثمانينيات يقيد عدد اللاعبين الأجانب بين واحد وثلاثة في كل فريـق. في هـذه الأثناء حظـرت بلدان أوروبـا الشرقية «تصدير» لاعبيهـا. ولم تتفوق المنافسة الدولية المتزايدة على المنافسة الحادة بين النوادي المحلية. ومن ثم أعادت المباريات الكروية بين ريال مدريد وبرشلونة تمثيل الحرب الأهلية الإسبانية، ومازالت تفعل حتى اليوم، وأنا شاهد على ذلك؛ لأنني عشت في برشلونة وحضرت المباريات بين الفريقين.

اختفت الحواجز المعيقة لانتقال اللاعبين على الأغلب في تسعينيات القرن العشرين (للعب في النادي لكن ليس للبلد). وأدت الضغوط الاقتصادية في أوروبا الشرقية والأجزاء الفقيرة الأخرى من العالم إلى التخلي عن القيود وتبني إستراتيجيات تصديرية التوجه من قبل كثير من النوادي المحلية، إضافة إلى أكاديميات كرة القدم التي أسست لهذه الغاية. وعلى جانب الطلب، أصدرت محكمة العدل الأوروبية عام 1995 قراراً برفع القيود التي تحدد عدد اللاعبين الأجانب المسموح لهم باللعب في النوادي الأوروبية. وفي عام 1999، أصبح نادي تشيلسي أول نادٍ في تاريخ الدوري الممتاز الإنكليزي يبدأ مباراة دون لاعب إنكليزي واحد في الميدان[4]. وفي موسم 2005 – 2004، بلغت نسبة اللاعبين الأساسيين الأجانب في الدوري [5] 45%. ثمة تدويل مشابه في النوادي الأوروبية الأخرى. لكن بالنسبة لكأس العالم، حيث تدور المنافسة بين الأمم مازال الاتحاد الدولي (الفيفا) يفرض أن يحمل اللاعبون الذين يمثلون بلدهم الجنسية.

أدى تباين درجات حركة العمال عبر الحدود إلى نتائج بالغة الاختلاف. فحركة اللاعبين الحرة عبر الحدود، على مستوى النوادي، ركزت الجودة والنجاح على المستويين الوطني والإقليمي في أغنى النوادي[6] . وفي مسابقة أبطال الأندية الأوروبية، مثلاً، انخفض عدد الفرق المختلفة المتأهلة إلى دور الثمانية انخفاضاً كبيراً في السنوات العشرين الماضية. ومثلما يشير تقرير لشركة المحاسبة ديلويت توتش صدر حديثاً، فإن تركيز الإيرادات في أكبر عشرين نادياً -أوروبية كلها- يتزايد أيضاً، وذلك مع ضمان النوادي الغنية حقوق البث ونقل المباريات[7]. ومن اللافت للنظر أن النادي الذي حقق أعلى العائدات في موسم عام 2006 – 2005 (ريال مدريد: 373 مليون دولار) قد ازدهر مالياً لا عبر بناء هوية محلية فقط، بل عبر استهداف المبيعات العالمية للسلع التي تظهر صورة فريق النجوم، ومنهم ديفيد بيكام ورونالدو (لكن يبدو أن ذلك كان على حساب اللعب في الميدان: فقد بدأ ريال مدريد إعادة بناء فريقه بضم لاعبين أصغر عمراً، بعد سلسلة من العروض المحرجة والسيئة).

لكن هذه القصة عن النجاح الذي يتركز ويتعاظم باستمرار لا تنطبق على مستوى كأس العالم. فمع تزايد مهارات اللاعبين نتيجة اللعب في الأندية الأوروبية، زاد عدد البلدان الفقيرة القادرة على المنافسة عالمياً. ومن ثم، تمثل في بطولات كأس العالم الخمس الأخيرة، في الربع النهائي، فريقان في المعدل المتوسط لم يصلا إلى هذه المرحلة من قبل قط. أما وصول هذه الفرق الجديدة فلم يؤدِ إلى مزيد من الانتصارات الساحقة: فالمعدل الوسطي للفارق في الأهداف، بدءاً من مرحلة ربع النهائي، في بطولات كأس العالم الخمس الأخيرة بلغ هدفاً واحداً، مقابل فارق هدفين في البطولات الخمس التي أقيمت بعد الحرب العالمية الثانية. ومن الواضح أن قلة انتقال اللاعبين عبر الحدود قد أدت إلى نتائج مختلفة اختلافاً بيناً عن مباريات النوادي.

لكن التكافؤ المتزايد على مستوى الدول لا يعني أن الاختلافات على المستوى الدولي قد زالت كلها. فالتحليل الإحصائي التفصيلي لمحددات الترتيب الرسمي للاتحاد الدولي (الفيفا) يلقي بعض الضوء على المسألة. على وجه العموم، تحتل البلدان الكبيرة التي

تسودهـا ثقافة لاتينيـة الأصول مرتبة أعلـى، مثل حال البلدان التـي تتمتع بمناخ معتدل ودخل فردي مرتفع (إلى نقطة معينة)[8].

وتستحق حركة رأس المال عبر الحدود إضافة إلى العمالة أن تؤخذ في الحسبان. فقد شهدت السنوات الأخيرة شراء مستثمرين أجانب لعدد من النوادي الإنكليزية التي تلعب فرقها في الدوري الممتاز (مثلاً: شراء رومان أبراموفيتش لنادي تشيلسي). لكن محاولات الاستثمار الأجنبي في النوادي البرازيلية مثلاً لم تنجح. لنفكر مثلاً في القصة المحزنة لشركة هيكس وميوز وتيت وفيرست، وقرارها بالاستثمار في كرة القدم البرازيلية عام 1999. ومثلما قال أحد شركاء الشركة آنذاك: «يصعب تخيل قطاع أفضل للاستثمار في البرازيل. فإذا أضفت جماهير دوري البيسبول للمحترفين، وكرة السلة وكرة القدم والهوكي في الولايات المتحدة، فإن العدد يبقى أقل من عدد جماهير كرة القدم في البرازيل»[9] . واعتماداً على هذا الحساب البدائي، تولت الشركة التحكم في التعاملات التجارية لأشهر نوادي ساو باولو، كورينثيان. واستثمرت أكثر من 60 مليون دولار في الفريق في السنة الأولى من العقد الذي تبلغ مدته عشر سنين.

لكـن لسوء حظ شركـة هيكس وميوز، فـإن أوساط النادي البرازيلـي على درجة من التسييـس والفساد تعـادل الأسلوب الساحر لكرة القدم البرازيليـة. فاز فريق كورينثيان ببطولة أندية العالم عام 2000، لكن أداءه تراجع بعد ذلك، وبدأت الجماهير تحتج بشدة على بيع اللاعبين الأساسيين، وتغيير ألوان قمصان الفريق، وإضافة الإعلانات الدعائية. وفي عـام 2003، في خضم نزاع مع الشركاء المحليين الذين اتهمتهم الشركة بالاختلاس، خرجـت من الميـدان – مثلما فعلت مجموعتان أجنبيتان أخريـان استثمرتا أيضاً في كرة القدم البرازيلية في الوقت ذاته تقريباً.

مـا الـذي نستخلصه من هـذه المناقشة الوجيزة عـن كرة القدم فيمـا يتعلق بالعولمة – والإستراتيجية العالمية التي تمثل بؤرة تركيز هذا الكتاب؟

---

* جني الأرباح بالاستفادة من تباين الأسعار في الأسواق المختلفة (المترجم).

** تخفيض التكاليف عبر زيادة حجم الإنتاج (المترجم).

- تقدم كرة القدم علــى الصعيد العالمي يعكس كثيراً من المؤشرات الاقتصادية على العولمة: هناك ذروة قبل الحرب العالمية الأولى، تبعها تراجع ونكوص في أثناء الحربين والحقبة بينهما، ثم انتعاش بعد الحرب العالمية الثانية، الانتعاش أدى -إلى جانب عــدد مــن الأبعاد- إلى أرقام قياسية. في الوقت ذاتــه، يذكرنا فشل كرة القدم في جذب الاهتمام في الولايات المتحدة، أكبر سوق رياضي في العالم مثلما هو واضح، بــأن العولمة، على الرغم من الأرقام القياسية الجديــدة، تبقى من جوانب عديدة غير متكافئة وغير مكتملة. الفصل الأول يطبق هذه الموضوعات المأخوذة من عالم كرة القدم على السياق الأوسع للعولمة.
- قصـــة شركة هيكســ وميوز وتيت وفيرست واستثمارهــا في البرازيل توضح أيضاً ما يرجــح أن يكــون أشهر حكم مسبق لا يعتمــد على الدليل في تقــويم الإستراتيجيات العابــرة للحــدود الوطنية: التوكيد على «الحجم»، الــذي يفشل في تقدير مدى عناد الفــوارق وتجــذر الاختلافات بين بلــدان العالم. ينــاقشــ الفصل الثالــث بنية عامة لتقويم تأثــيرات التحركات الإستراتيجية العابرة للحــدود الوطنية -بطاقة تسجيل مكونات القيمة- التي تتجاوز نطاق التركيز على الحجم ووفورات الحجم الكبير*.
- الإستراتيجيات التي تتبعها نوادي كرة القدم تظهر سلسلة من المقاربات للتعامل مع الاختلافات والفوارق بين المواقع والأماكن. وأشير إلى هذه المقاربات باسم إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجحة**. كثير من الأندية تركز جهدها على تشكيل هوية محلية، أي أنها تتكيف مع مواقع معينة. لكنّ هناك عدداً من النوادي التي لجأت إلى التجميع عبر الحدود (مثلاً: مبيعات نادي ريال مدريد للسلع العالمية). في حين أن بعض النوادي في البلدان الفقيرة تغذي النوادي الغنية بالمواهب؛ أي أنها تساعد في المراجحة. يبرز دور المراجحة أيضاً في بعض الاستثمارات العابرة للحدود، وفي تصنيع السلع المتخصصة، كرات القدم: مدينة سيالكوت الباكستانية مشهورة بإنتاجها مدة تقارب المئة عام، ومازالت تصنع أكبر كمية في العالم منها[10]. تمثل إستراتيجيات التكيف للتعامل مع الاختلافات

والفوارق، والتجمع لمغالبتها، والمراجعة لاستغلالها، عناوين الفصول 4، 5، 6 على التوالي. أما الفصل السابع فهو جامع شامل: إذ يستقصي المدى الذي يمكن فيه مزج هذه الإستراتيجيات الثلاث ومواءمتها للتعامل مع الاختلافات والفوارق؛ نظراً لمتطلباتها المختلفة.

• فشل كرة القدم –حتى الآن– في الولايات المتحدة يعد مجرد مؤشر واحد على الأهمية المستمرة للفوارق والاختلافات بين بلدان العالم. أما المؤشرات الأخرى فتشمل الأدوار التي أدتها الثقافة اللاتينية، ودرجات الحرارة المعتدلة، والمستوى المطلوب من التطور الاقتصادي، في ترتيب مختلف بلدان العالم وفقاً لتصنيف الاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا). أما القيود المفروضة على انتقال اللاعبين في كأس العالم، لكن ليس في النوادي، فتسلط الضوء على الأهمية المستمرة للعوامل الإدارية والمؤسسية، مثلما يفعل سجل النجاح الأفضل للاستثمار الأجنبي في النوادي الإنكليزية مقارنة بالنوادي البرازيلية. هذه العوامل تظهر بصورة مسبقة إطاراً للتفكير في الفوارق والاختلافات عبر الحدود: إطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية (CAGE)، الذي طورناه في الفصل الثاني، يسلط الضوء على الفوارق والاختلافات الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية بين بلدان العالم.

أخيراً، ركز وصف كرة القدم على وضع اللعبة في نهاية عام 2006. لكن يستحيل تجاهل التغييرات واستبعادها. على سبيل المثال، انتقد رئيس الاتحاد الدولي سيب بلاتر هيمنة النوادي الأوروبية الغنية، وانتقال اللاعبين بحرية بين الأندية، مشبهاً ذلك بالعبودية[11]. وبصورة مشابهة، هناك على الدوام علامات سوء على العولمة تلهب المجادلات المتعلقة بالسؤال الآتي: هل تتوقف أم تسير في الاتجاه المعاكس؟ الفصل الثامن يستخدم الرؤى المتطورة في الفصول السابقة لمناقشة كيف يجب عليك التفكير بهذه المجادلات – وما الذي يمكن لشركتك أن تفعله الآن؛ لتبني سبيلاً إلى مستقبل أفضل.

باختصار، ما ينفرد به هذا الكتاب المتعلق بالإستراتيجية العالمية هو تركيزه على الفوارق والاختلافات بين بلدان العالم. والقصد هو مساعدة الشركات العابرة للحدود الوطنية

على زيادة ربحيتها عبر رؤية العالم على حقيقته، لا كما تؤمله العبارات المنمقة. ولتحقيق هذا الهدف، يجسد الكتاب ثلاث مزايا: أولاً، سهولة القراءة، بسبب وجهة نظره الموحدة، وإيجازه وتكثيفه، وتقديم موجز في نهاية كل فصل، واستخدامه عددًا من الأمثلة (يمكن العثور على أمثلة أخرى على موقعي على الويب: [http://www.ghemawatorg]). وثانياً، الكتاب وثيق الصلة باهتمامات صناع السياسة التجارية؛ لأنني كتبته عن احتياجاتهم (مع أنه قد يثير اهتمام صناع السياسة العامة أو غيرهم ممن يسعون إلى فهم النشاط العابر للحدود الوطنية) وحافظت على النقاش ضمن إطار الواقع الحقيقي عبر التركيز على إيجاد القيمة واقتناصها. من المهم أيضاً في هذا السياق السهولة التي تستطيع بها الشركات من مختلف أرجاء العالم تعديل الأطر المقدمة لتناسبها – حيث تقترح الأطر بعض التمارين الواضحة للمتابعة. وثالثاً، يعد الكتاب دقيقاً ومفصلاً، بمعنى أنه اعتمد على الأبحاث في تشكيلة متنوعة من الميادين -منها علم الاقتصاد الدولي، والتنظيم الصناعي، والإستراتيجية التجارية، والتجارة الدولية- إضافة إلى تفاعلات مكثفة مع الممارسين.

هوامش

1-للاطلاع على تاريخ عالمي مرجعي لكرة القدم، انظر:

David Goldblatt, The Ball Is Round (London: Viking, 2006).

ثمة مناقشة مفيدة أيضًا لعولمة كرة القدم، انظر:

Gerald Hodi, «The Second Globalisation of Soccer» (San Francisco: Funders Network on Trade and Globalization, 16 June 2006), available at www.fntg.org/news/ndex.php?op=view&articleid=1237&type=0; and Franklin Foer, How Soccer Explains the World: An Unlikely Theory of Globalization (New York: HarperCollins, 2004).

2- انظر:

Kofi A. Annan, «At the UN, How We Envy the World Cup,» International Herald Tribune, 10 - 11 June 2006, 5.

3- Geoffrey Wheatcroft, «Non-Native Sons», Atlantic Monthly, June 2006.

4- Ibid.

5- Alan Beattie, «Distortions of the World Cup, a Game of Two Hemispheres», Financial Times, 12 June 2006, 13.

6- البيانات المتعلقة بالنجاح في أرض الملعب في هذه الفقرة والفقرة اللاحقة مستمدة من:

Branko Milanovic, «Globalization and Goals: Does Soccer Show the Way?» Review of International Political Economy 12 (December 2005);: 829-850 and an E-mail from him dated 13 August 2006, regarding the goal differentials in the 2006

World Cup.

7- Deloitte, Sports Business Group, «Football Money League: The Reign in Spain», (Manchester, UK: Deloitte 2007), accessed at http://www.deloitte.com/dtt/:da/doc/content/Deloitte%20FML%20 (2007).pdf.

8- Robert Hoffmann, Lee Chew Ging, and Bala Ramasamy, «The Socio-conomic Determinants of International Soccer Performance,» Journal of Applied Economics 5, no. 2 (November 2002): 253 - 72.

9- Mike Kepp, «Scoring Profits?» Latin Trade (magazine), December, 2000.

10- Uwe Buse, «Balls and Chains», Spiegel Online, 26 May 2006.

11-«BlatterLaunchesFreshSeriesofBlasts»,ESPNSoccerNet,13October2005, http://soccernet.espn.go.com/news/story?id=345694&cc=5 739.

الجزء الأول

القيمة في عالم من الاختلافات

يوجز الفصل الأول الأدلة على أن الوضع الراهن للعالم هو «شبه عولمة» إذا جاز التعبير: مستويات التكامل والاندماج عبر الحدود تتزايد عموماً، وفي حالات كثيرة، تسجل أرقاماً قياسية جديدة، لكنها لا تقترب أبداً من التكامل والاندماج تماماً، وسوف تستمر على هذه الحال طوال عقود من السنين. ثم ينتقل ليفسر سبب كون شبه العولمة عاملاً جوهرياً للإستراتيجيات العابرة للحدود؛ كي تمتلك مضموناً مميزاً، إضافة إلى أن سبب الفشل في ملاحظتها يمكن أن يمثل وصفة للأداء الهزيل.

الفصل الثاني يجمع الأسباب التي تجعل الحدود أمراً مهماً حتى الآن، ويصنفها وفقاً للمسافات الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية بين بلدان العالم. ولا ريب في أن أفضل تطبيق لهذا الإطار إنما يكون على مستوى الصناعة (مجال النشاط التجاري) لأن الأنماط المختلفة للفوارق تتفاوت تفاوتاً كبيراً في الأهمية بين صناعة وأخرى. لكن في معظم الصناعات، تمتلك بلدان المنشأ مضامين مهمة فعلاً للوجهات، وهي نقطة مراوغة تغيب عن معظم الأطر الراسخة لتحليل البلدان.

الفصل الثالث يناقش السبب الذي يدعو -إن وجد- الشركات إلى الامتداد عالمياً في عالم لا تزال فيه الاختلافات والفوارق مهمة. ويقدم بطاقة تسجيل لإيجاد القيمة تشمل، لكن تتجاوز نطاق المكونات المألوفة للحجم واقتصادات الحجم الكبير. ويوفر أيضاً مجموعة من الخطوط الإرشادية التحليلية، ولائحة بالأسئلة المحددة التي يجب طرحها والإجابة عنها. أما الهدف فهو تعزيز مزيد من الواقعية فيما يتعلق بالإستراتيجيات العابرة للحدود، وكيف ستضيف قيمة في مواجهة الاختلافات والفوارق بين بلدان العالم. مثل هذه الإستراتيجيات سوف تشكل عنوان الجزء الثاني من هذا الكتاب.

-1-

شبه العولمة والإستراتيجية

عولمة الأسواق وشيكة. ومعها يقترب العالم التجاري المتعدد الجنسيات من نهايته، وكذلك حال الشركات متعددة الجنسيات.. فهي تشتغل في عدد من البلدان، وتعدل منتجاتها وعملياتها في كل بلد بتكلفة مرتفعة نسبياً. الشركة العالمية تشتغل بثبات عنيد.. فهي تبيع السلع ذاتها بالطريقة ذاتها في كل مكان.

تيد ليفيت «عولمة الأسواق» 1983.

بعد ربع قرن من تصريحات تيد ليفيت الجريئة، فسحت الإثارة المتعلقة بعولمة الأسواق المجال للإثارة المتصلة بعولمة المنتج[1]. لكن ما بقي ثابتاً هو رؤية لقيامة العولمة التي تكتسح كل شيء أمامها. وهذه الرؤية تؤدي إلى التركيز على الإستراتيجيات الضرورية للعالم المندمج والمتكامل الذي يأتي بعد القيامة: إستراتيجيات تعتمد بصورة محتمة على مبدأ «مقاس واحد يناسب الكل». لهذا السبب لا يزال تعريف ليفيت للإستراتيجية العالمية بوصفها إستراتيجية لعالم متكامل ومندمج متبعاً وسائداً[2].

ومع الاعتذار لزميلي الراحل في كلية هارفارد للأعمال، فإن هذا التعريف لا يزال يفتقد العقلانية. في هذا الكتاب، أعيد تعريف الإستراتيجية العالمية لوصف مجموعة أوسع من الاحتمالات الإستراتيجية. وأقدم الحجة على أن الفوارق والاختلافات بين العالم لا تزال أعمق وأكبر مما يُعترف به عموماً. ونتيجة لذلك، فإن الإستراتيجيات التي تفترض اندماجاً عالمياً كاملاً تميل إلى المبالغة في التشديد على توحيد المقاييس الدولية والتوسع الكمي. وفي حين أن من المهم، طبعاً، الاستفادة من أوجه التشابه عبر الحدود، إلا أن من الحاسم في الأهمية أيضاً التعامل مع أوجه الاختلاف. فعلى المدى القريب والمدى

المتوسـط، سوف تأخذ الإستراتيجيات الفاعلة العابرة للحدود الجانبين في الحسبان، أي واقـع مـا أسميه شبه العولمة. أما الهدف الرئيس لهذا الكتـاب فهو توسيع أفق التفكير في الإستراتيجيات العابرة للحدود للعالم شبه المعولم.

يبـدأ هـذا الفصل بترسيـخ حقيقة أن شبه العولمـة هي الحالة الواقعيـة لعالم اليوم – والغـد. وهـو يفعل ذلك عبر أخـذ بعض البيانـات والمعطيات في الحسبـان؛ لأن من حقنا جميعـاً، كما لاحظ الراحل دانييـل باتريك موينيهان، التعبير عـن آرائنا، لكن لا يحق لنا فرض حقائقنـا. ثم يبدأ الفصل بالتصـدي للمضامين المتعلقـة بإستراتيجية الشركات، باستخدام مثال واحدة من أضخم الشركات العابرة للحدود ألا وهي كوكاكولا. ففي الوقت الـذي ظهـرت فيه مقالة ليفيـت، كانت كوكاكولا تتبـع إستراتيجية عالمية مـن النوع الذي أوصى به. المشكلات المتأصلة في الإستراتيجية تتطلب وقتاً لتظهر على السطح، لكن بحلول الألفية الجديدة، جرف كوكاكولا بحرًا من المشكلات، ولم تبدأ إلا منذ مدة قريبة استعادة عافيتها. ويمكن للشركات الأخرى إما التعلم من تجربة كوكاكولا، أو إعادة اكتشاف الدروس والعبر نفسها عن شبه العولمة بالأسلوب الصعب المتعب، عبر التجربة والخطأ.

القيامة الآن؟

وفقاً لفهرس مكتبة الكونغرس، نحن نغرق في بحر من الكتب المتعلقة بالعولمة. فقد نشر أكثر من خمسة آلاف كتاب عن هذا الموضوع بين عامي 2004 – 2000، مقارنة بأقل من خمس مئة كتاب طوال عقد التسعينيات. وفي الحقيقة، فإن معدل الزيادة في العناوين المتصلة بالعولمة بين منتصف التسعينيات وعام 2003 –حيث تضاعف كل ثمانية عشر شهراً– تجاوز معدل الزيادة في الكتب التي تناولت قانون مور الشهير!

في خضم هذا الضجيج الصخّاب، يبدو أن الكتب التي تناولت العولمة، واستطاعت جذب الاهتمام قد فعلت ذلك عبر رسم رؤى لـ «قيامة العولمة». إذ تنزع هذه المؤلفات إلى استعراض مـا يدعـوه العلماء الأكاديميـون بالسمـات العامة للجـدل الرؤيوي: مناشـدات عاطفية لا عقلانيـة، واعتماد على النبوءات، وإثارة لغوية رمزية (مثـلاً: التعامل مع كل شيء بوصفه علامـة)، وتشديد على إيجاد بشر «جدد»، وفـوق كل شيء ربما، ضجيج لجلب الانتباه [3].

فتسطيح الأرض هو قيامة العولمة التي تحتل مركز المسرح عند كتابة هذه الصفحات[4]. ولهذا، فإن السؤال الأول الذي طرح علي في أثناء إحدى المقابلات التلفزيونية -بجدية تامة- هو: لماذا أعتقد حتى الآن أن الأرض كروية؟[5]. لكن الرؤى الأخرى المتعلقة بقيامة العولمة طرحت أيضاً: «موت المسافة»، «نهاية التاريخ»، تلاقي الأذواق (الموضوع المفضل لدى ليفيت). بعض الكتاب في هذا السياق نظروا إلى القيامة بوصفها أمراً جيداً، نجاة من الصدوع القبلية القديمة التي قسمت البشر، أو فرصة لبيع السلعة ذاتها للبشر كلهم. في حين عدّها بعضهم الآخر أمراً سيئاً: عملية سوف تؤدي إلى أن يأكل الجميع وجبات الطعام السريعة ذاتها. لكنهم جميعاً يميلون إلى افتراض (أو توقع) تدويل كامل تقريباً.

عند هذه النقطة أعترض بشدة، لكن على أساس البيانات والمعطيات، لا الرأي والاعتقاد. فمعظم أنماط النشاط الاقتصادي التي يمكن القيام بها إما داخل الحدود أو عبرها لا تزال محلية وفقاً للبلد المعني.

اسأل نفسك، مثلاً، ما هو حجم تدفقات إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر من إجمالي رأس المال العالمي الثابت؟ (أو بعبارة أخرى، ما هو حجم رؤوس الأموال المستثمرة بواسطة الشركات الأجنبية خارج بلدانها الأصلية من بين رؤوس الأموال المستثمرة في شتى بلدان العالم؟). ربما سمعت الخطاب البلاغي القائل: إن «الاستثمار لا يعرف حدوداً»... إلخ. الحقيقة أن نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر من إجمالي تشكيل رأس المال الثابت ظلت أقل من 10% طوال كل سنة من السنوات الثلاث الماضية التي تتوافر عنها بيانات ومعطيات (2005 – 2003). بكلمات أخرى، لا يمثل الاستثمار الأجنبي المباشر سوى جزء ضئيل لا يتجاوز عشرة سنتات من كل دولار من رأس المال المستثمر – أو أقل بكثير حين ندرك أن معظم الاستثمار الأجنبي المباشر يشمل عمليات اندماج وامتلاك شركات أخرى: أي استثمار لا يولد فعلاً مصروفات رأسمالية متزايدة. ومع أن موجة الاندماج يمكن أن ترفع النسبة إلى أكثر من 10%، إلا أنها لم تصل قط إلى 20%[6].

مثال الاستثمار الأجنبي المباشر ليس مثالاً معزولاً، ولا غير تمثيلي. الشكل 1–1 يوجز

البيانات المتعلقة بالتدويل وفقاً لعشرة أبعاد. ومثلما يمكن أن نرى، تتجمع مستويات التدويل وفقاً لهذه الأبعاد لتقترب أكثر إلى نسبة 10% –وهذا أيضاً هو المعدل الوسطي عبر الفئات العشر– من اقترابها إلى نسبة 100%[7]. أما الاستثناء الأكبر في القيمة المطلقة– نسبة التجارة إلى الناتج المحلي الإجمالي التي تظهر أسفل الشكل –فيتمثل ربما في التراجع … نسبة 20% عند تعديل خطأ تكرار الحساب[8]. لذلك، إذا أردت تخمين مستوى … أقرب إلى نسبة 10% منه إلى نسبة 100% … «افتراض العشرة بالمئة المرجح».

وعلى الرغم من «افتراض العشرة بالمئة المرجح» أفضل الحديث عن شبه العولمة بدلاً «عولمة … 10% … أي نوع من الاستمرارية العالمية … تدويل كثير من الفئات الواردة في الشكل 1 – 1، وارتفاع (بطيئاً) في معدلاتها الوسطية. ثانياً، إذا كانت مستويات التدويل تسجل أرقاماً قياسية جديدة في جوانب عديدة فإن النشاط الدولي يستحق جزءاً من الانتباه يتجاوز حصته الراهنة من النشاط الاقتصادي الإجمالي – فهو يزداد …

… التدويل ربما يتجاوز أيضاً مستويات التدويل العامة؛ لأن له بعض المزايا المحددة، إضافة إلى المثالب– مقارنة بالقنوات الأخرى للتنسيق العابر للحدود. ومن ثم، فإن الشركات الكبرى أكثر تدويلاً من مستوى نسبة العشرة بالمئة بمقياس مبيعاتها، وأصولها، واستخدام … [9] … إلى زيادة مستويات التدويل لديها.

إذاً، النقطة الهامة …

… أكثر منهجية في بحثي الأكاديمي … لا تتمثل في أن علينا تجاهل القضايا العابرة للحدود، بل علينا … [10] …

اتصالات هاتفية
المهاجرون (إزاء السكان)
طلاب الجامعات
أبحاث الإدارة
جمعيات خيرية خاصة
استثمار مباشر
سياح
براءات اختراع
تدويل الأسهم
التجارة (بالمقارنة بالناتج المحلي الإجمالي)
0% 20% 40% 60% 80% 100%
مستوى التدويل

ملاحظة: حددت المقاييس كما يأتي: اتصالات هاتفية: المكون الدولي في إجمالي دقائق الاتصال؛ المهاجرون (إزاء السكان) … طلاب الجامعات في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ أبحاث الإدارة: نسبة الأوراق البحثية التي تضم مكوناً عابراً للحدود؛ جمعيات خيرية خاصة: المكون الدولي في المؤسسات الخيرية الخاصة في الولايات المتحدة؛ استثمار مباشر: نسبة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر من إجمالي رأس المال العالمي الثابت؛ سياح: نسبة القادمين الدوليين من إجمالي السياح القادمين؛ براءات اختراع: … المقيمين في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تشمل … استثمار في الأسهم: المكون الدولي في الأسهم التي يملكها المستثمرون في الولايات المتحدة؛ التجارة (مقابل الناتج المحلي الإجمالي): نسبة الصادرات الدولية من السلع والخدمات من الناتج المحلي الإجمالي العالمي.

مصادر: البيانات … 2004 … على المدى الطويل اعتمد على منظمة اليونسكو، والمنظمة الدولية للمهاجرين، والهجرة الدولية: تكاليف ومنافع الهجرة الدولية (جنيف، المنظمة الدولية للمهاجرين: يونيو 2005). البيانات المتعلقة بنسبة الطلاب الأجانب من طلاب الجامعات مأخوذة من بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باستثناء المكسيك ولوكسمبورغ. انظر: OECD Education Online Database (English), OECD Statistics Version 3.0 … رقم أبحاث الإدارة مأخوذ من ستيف ويرنر: Recent Development in International Management Research: A Review of Top 20 management Journals', Journal of Management 28 (2002): 277- 305.

التقدير (السيئ) للمكون الدولي في المنظمات الخيرية مقتصر على الولايات المتحدة فقط وقدمته مؤسسة جنيفا غلوبال. تدويل الاستثمار المباشر مقيس بواسطة تقسيم تدفق رأسمال الأجنبي المباشر على إجمالي تشكيل رأسمال الثابت؛ تدويل التجارة (السلع والخدمات) … مأخوذة من تقرير الاستثمار الدولي الذي يصدره سنوياً مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. تقدير القادمين من السياح اعتمد على تقدير … براءات الاختراع مستمدة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، و«لوحة تسجيل العلوم والتقانة والصناعة» (2005). البيانات المتعلقة بحقيبة الاستثمار مأخوذة من ممتلكات المستثمرين من الأسهم في الولايات المتحدة كما أوردها وحللها بونغ تشان كو، ورينيه إم. ستولتز، وفرانسيس إي. وارنوك في ورقة عمل بعنوان «العولمة المالية، والحكم، وتطور الانحياز الوطني» (يونيو 2006)، وهي متوافرة على: http://ssrn.com/abstract=911595.

الشكل 1-1

افتراض الـ 10%

قيامة على المدى القريب؟

هنــاك رد واضــح ومتاح لدعــاة القيامة: توكيــد أن العالم إذا لم يكــن مسطحاً تماماً اليوم، فإنه يصبح كذلك غداً [11].

للتعامل مع مثل هذا التوكيد، علينا معاينة الاتجاهات والنزعات كلها بدلاً من الاكتفاء بالنظر إلى مستويات الاندماج عند مرحلة زمنية معينة. النتائج تبدو مثيرة. فعلى طول بضعة أبعاد، وصل الاندماج إلى أعلى مستوى له قبل سنوات عديدة. على سبيل المثال، تشير الحسابات التقريبية إلى أن الجزء من سكان العالم الذي يمثل المهاجرين الدوليين على المدى الطويل كان أكبر عام 1900 –نتيجة المستوى من الهجرة في حقبة سابقة– منه في عام 2005 [12].

على الأبعاد الأخرى، ثمة أرقام قياسية جديدة تسجل. لكن هذا حدث منذ وقت قريب نسبياً، وبعد حقب طويلة من الركود والارتداد والنكوص. على سبيل المثال، بلغ الاستثمار الأجنبي المباشر في الأسهم بوصفه نسبة من الناتج المحلي الإجمالي الذروة قبل الحرب العالمية الأولى ولم يعد إلى ذلك المستوى إلا في تسعينيات القرن العشرين. وفي الحقيقة، قدم بعض الاقتصاديين الحجة على أن أكثر ما يلفت الانتباه في التطور المشهود على مدى القرون القليلة الماضية كان مستوى التراجع في التدويل بين الحربين العالميتين، حيث يمثل الاستثمار الأجنبي المباشر توضيحاً لافتاً على نحو خاص[13] .

وأخيراً، هناك أبعاد تقارن تبعاً لها مستويات الاندماج في حقبة ما قبل الحرب العالمية الأولى وتم تجاوزها بسرعة نسبياً بعد الحرب العالمية الثانية. تجسد التجارة الدولية في علاقتها بالناتج المحلي الإجمالي مثالاً بارزاً: فقد تجاوزت أرقام ما قبل الحرب العالمية الأولى في أثناء عقد الستينيات، وبلغت مستوى 20% لأول مرة عام 1979، وعلى مدى السنوات الخمس والعشرين اللاحقة، ازدادت إلى 27%. إن استقراء معدل الزيادة هذا سوف يتضمن وصول نسبة التجارة من الناتج المحلي الإجمالي إلى أقل من 35% بحلول عام 2030. صحيح أن ذلك يعد أمراً غير مسبوق، لكنه لا يبلغ حد القيامة [14].

من المفيد تكميل مثل هذه الاستقراءات بالتفكير في القوى الكامنة خلف التوجهات والنزعات. لنفكر في قوتين محركتين للاندماج العابر للحدود، أكدهما معظم المؤيدين لفكرة القيامة [15]:

- التحسينات التقانية، خصوصاً في مجال تقنيات الاتصالات.
- التغيرات في السياسة التي أشركت مزيداً من البلدان في الاقتصاد العالمي.

السؤال الذي يجب طرحه هو: هل تدفعنا هاتان القوتان المحركتان فعلاً نحو عالم مندمج في المستقبل القريب؟

تحسين تقنيات الاتصالات

تبدو التحسينات التقانية أكثر القوى المحركة تكراراً في شواهد المؤيدين لفكرة قيامة العولمة المزعومة[16]. ونظراً لمعدل التحسن الذي طرأ على تقانات النقل، والاتصالات خصوصاً، في القرن الأخير، فقد اجتذبت معظم الانتباه. على سبيل المثال، انخفضت تكلفة المكالمة الهاتفية التي تستمر ثلاث دقائق من نيويورك إلى لندن من 350 دولاراً في عام 1930 إلى 40 سنتاً تقريباً في عام 1999، وتقترب الآن من الصفر عبر الإنترنت. والإنترنت ذاتها مجرد شكل من عديد من أشكال الاتصال الأحدث عهداً –حيث مكنتها التقانة الرقمية والتقاء الاتصالات والحوسبة– التي تقدمت بصورة أسرع عدة مرات من الخدمة الهاتفية العادية القديمة. وتيرة التحسن هذه ألهمت كثيراً من الإعلانات التي تحدثت عن القيامة، ومنها الإعلان الآتي المأخوذ من واحد من أفضل الكتب من هذا النوع: كتاب «موت المسافة» لفرانسيس كيرنكروس:

سوف تنتشر أفكار جديدة بطريقة أسرع قافزة فوق الحدود. وستحظى البلدان الفقيرة بالوصول الفوري إلى المعلومات التي كانت ذات يوم مقتصرة على العالم الصناعي، ولا تنتقل إلا ببطء، إذا انتقلت أصلاً، وراء تخومه. مجموعات كاملة من المواطنين والناخبين سوف تتعلم أشياء لم يكن يعرفها من قبل سوى قلة قليلة من البيروقراطيين. الشركات الصغيرة سوف تعرض خدمات لم تكن قادرة على توفيرها من قبل سوى الشركات

العملاقة. في هذه الطرق جميعاً، تعد ثورة الاتصالات ديمقراطية وتحريرية بامتياز، تعيد التوازن بين الكبير والصغير، والغني والفقير[17].

في الجوهـر، هناك شيء من المعقولية في أفكار كيرنكروس. فالتقانات والمعايير تمكن فعـلاً الاتصال والتعاون عن بعد، وهـذا عامل مهم. ومن المحتمل أيضاً، كما أكد الكاتب، أن الفصل بين المكان الذي يمكن أن تؤدى فيه بعض الخدمات، وبين تقديمها فعلاً سيمثل فارقاً مهماً إلى حد بعيد.

ومع ذلك، فإن من المبالغة والغلو القفز من هذه الحقائق الجوهرية إلى ادعاء «موت المسافة» اعتماداً على تحسن تقانات الاتصالات. لنعيد التفكير في الإنترنت ذاتها. فمن المستحيل قياس تدويل حركة الإنترنت بدقة، خصوصاً بسبب مشكلات تقدير حجم التدفقات المحلية. لكن أفضل التقديرات التي تمكنت من تحديدها تشير إلى أن مستوى التدويل يقل قليلاً عن 20%[18]. وفيما يتعلق بالتغييرات لا بالمستويات، من المفترض أن تنقص الحصة الدولية، خصوصاً الحصة القارية، من إجمالي حركة المرور، لا أن تزداد، لأسباب تتراوح بين زيادة حركة الاتصال المباشر من زميل إلى زميل، وبين تطوير البدائل للولايات المتحدة، التي ظلت حتى وقت قريب مركزاً للتحويلات الدولية كلها.

الأمثلـة التي تركز على الأعمال التجاريـة تسمح بمزيد من العبارات المحددة اعتماداً علـى بيانات أدق وأفضل. انظر إلى خدمات تقانة المعلومـات، التي كثيراً ما يستشهد بها بوصفهـا توضـح العولمة القائمة علـى التقانة. فنسبة 2% أو 11% مـن مثل هذا النشاط -اعتماداً على النظرة للسوق المحتملة الإجمالية أو مجرد الجزء الذي يمكن الوصول إليه مباشرة منها- تتم خارج الحدود[91]. شركة غوغل تجسد مثالاً أكثر تركزاً على الشبكة، يساعد على تفسير الحواجز على الحدود، إضافة إلى تأثيراتها.

تفخر الشركة بدعم أكثر من مئة لغة، ونتيجة لذلك -جزئياً- عُدَّت منذ مدة أفضل موقع عالمي على الويب. لكن استخدامه في روسيا -مسقط رأس الشريك المؤسس سيرغي

برين– لا يتجاوز 28% مقابل 64% لرائد السوق في خدمات البحث، موقع ياندكس (yandex)، و53% لموقع رامبلر (Rambler)، المنافسين المحليين اللذين يسيطرن على 91% من سوق الإعلانات الدعائية المرتبطة بمحركات البحث في روسيا[20]. تعكس مشكلات غوغل –في جزء منها– التعقيدات اللغوية: فالأسماء باللغة الروسية لها ثلاثة أصناف للجنس وست حالات إعرابية (شكل الكلمة الذي يظهر دورها في الجملة)، والأفعال كثيرة الشذوذ، ومعنى الكلمات يمكن أن يعتمد على نهاياتها أو على السياق. إضافة إلى أن المنافسين المحليين استطاعوا التكيف بصورة أفضل مع السياق المحلي عبر تطوير آليات للدفع مثلاً عبر المصارف التقليدية للتعويض عن ندرة البطاقات الائتمانية والبنية التحتية للدفع عبر الإنترنت. ومع أن غوغل ضاعفت مدى طاقتها منذ عام 2003، فإن ذلك تطلب حضوراً مادياً في روسيا وتوظيف مهندسين هناك، وهذا يثبت الأهمية المستمرة للموقع المادي.

توضح جهود غوغل التي حظيت بدعاية واسعة مع الرقابة الصينية مجموعة مختلفة من الأسباب التي لا تزال تجعل الحدود الوطنية عاملاً مهماً: أصبحت الحكومات أكثر مهارة في ابتكار شبكات وطنية مغلقة وفرض القوانين المحلية (بمساعدة تقانات التعريف الجغرافي على الإنترنت المستمرة في التحسن). ولا يقتصر الأمر على الحكومات الاستبدادية التي تستعرض عضلاتها بمثل هذه الطرق. فكثير من الخبراء يجدون نجاح جهود الحكومة الفرنسية عام 2000 في تقييد بيع التذكارات النازية عبر موقع ياهو!، سابقة قانونية مفتاحية في هذا السياق. أما التدخل الذي ربما مارس أكبر تأثير اقتصادي فكان الحظر الذي فرضته الحكومة الأمريكية عام 2006 على المقامرة عبر الإنترنت.

سـوف نناقش بإسهـاب مضامين القيود على الحـدود كلها فيما يتعلـق بالإنترنت في هـذا الكتاب تحت عنوان جانبي معبر هو: أوهام العـالم الخالي من الحدود، حيث نقدم الحجـة علـى أن «ما دعوناه ذات مرة بالشبكة العالمية يتحـول إلى مجموعة من الشبكات الوطنيـة»[12]. الفصـل الثاني يعاين بصـورة أعم الحواجز المعيقـة للنشاط الاقتصادي العابـر للحـدود الوطنية، ويجمعهـا ويصنفهـا ضمن إطـار المسافة الثقافيـة –الإدارية

والجغرافية- الاقتصادية، للتفكير في الفوارق والاختلافات بين بلدان العالم.

انفتاح السياسة:

ثمة قوة محركة ملحوظة ثانية للاندماج العابر للحدود الوطنية تمثلها مجموعة من التغيرات في السياسة دفعت كثيراً من البلدان -خصوصاً الصين والهند والاتحاد السوفييتي السابق- إلى المشاركة بصورة أشمل في الاقتصاد الدولي. ويقدم الاقتصاديان جيفري ساكس وأندور وارنر أفضل الأوصاف المعتمدة على الأبحاث (مع أنها تتنبأ بالقيامة) لهذه التغيرات في السياسة ومضامينها:

شهدت الحقبة الممتدة بين عامي 1995 – 1970، خصوصاً العقد الأخير، أكثر عمليات التناغم المؤسسي والاندماج الاقتصادي إثارة وجلباً للانتباه في تاريخ العالم. ففي حين ظل الاندماج الاقتصادي يتزايد طوال السبعينيات والثمانينيات، إلا أن مدى الاندماج لم يصبح بؤرة التركيز إلا منذ انهيار الشيوعية عام 1989. في عام 1995، برز نظام اقتصادي عالمي مهيمن[22].

صحيح أن مثل هذا الانفتاح السياسي عامل مهم، لكن تصويره بوصفه تغييراً كاسحاً لا يعد دقيقاً في أفضل الأحوال. لنتذكر أن الاندماج لا يزال محدوداً نسبياً. في هذه الأثناء، فإن السياسات التي نطبقها، نحن البشر المتغيرين دوماً، قابلة للعكس والنقض إلى حد مفاجئ. ولذلك، يبدو كتاب فوكوياما «نهاية التاريخ»، الذي يفترض انتصار الديمقراطية الليبرالية والرأسمالية المدفوعة بقوة التقانة على الإيديولوجيات الأخرى، قديماً وغريباً اليوم[23]. أما كتاب صمويل هنتنغتون «صدام الحضارات»، فيبدو، خصوصاً في أعقاب الحادي عشر من سبتمبر 2001، أكثر قدرة على التنبؤ بالأحداث[24].

لكن حتى لو بقينا ضمن المجال الاقتصادي، كما يفعل ساكس ووارنر غالباً، فسنرى بسرعة أدلة مضادة تثبت إمكانية عكس السياسة الانفتاحية التي افترض أنها لا تعكس. فما سمي بإجماع واشنطن على سياسات الانفتاح الملائمة للسوق، تعارض مع الأزمة النقدية الآسيوية وأثار نزاعاً عميقاً منذ ذلك الحين -في النزعة نحو «الشعبوية

الجديدة» في معظم أنحاء أمريكا اللاتينية مثلاً- إلى حد أننا بدأنا نرى أوراق عمل بعنوان: «هل مات إجماع واشنطن؟». وعلى صعيد النتائج، فإن عدد البلدان -في أمريكا اللاتينية، وسواحل إفريقيا، وجمهوريات الاتحاد السوفييتي السابق- التي خرجت من عضوية «نادي التجمع» (التي حددت على أساس تضييق الفجوة الإنتاجية والبنيوية مع البلدان الصناعية المتقدمة) يماثل عدد تلك التي ضمت إليه[25]. وعلى مستوى متعدد الجوانب، فإن تعليق جولة الدوحة للمحادثات التجارية في صيف عام 2006 -حفز مجلة الإيكونوميست على وضع عنوان على غلافها يقول: «مستقبل العولمة»، وتصوير سفينة جانحة- لا يعد علامة تبشر بالخير[26] . إضافة إلى ذلك، فإن موجة عمليات الاندماج والاستيلاء العابرة للحدود التي انطلقت حديثاً تواجه على ما يبدو مزيداً من السياسات الحمائية في سلسلة أوسع من البلدان مقارنة بالموجة السابقة في أواخر التسعينيات.

وبالطبع، حين نأخذ في الحسبان المشاعر التي تغيرت في هذا السياق أكثر من مرة في العقود الأخيرة، نجد أن من الممكن أن تتغير مرة أخرى في المستقبل. سوف نناقش نقاط الانعطافات والتحولات المحتملة هذه بإسهاب في الفصل الثامن. أما النقطة المهمة هنا فلا تقتصر على إمكانية العودة إلى السياسات الملائمة للعولمة فقط، بل إن لدينا أمثلة حديثة نسبياً على أن ذلك حدث فعلاً، في أثناء حقبة ما بين الحربين. وعلى وجه الخصوص، علينا التفكير في احتمال ألا يتناسب الاندماج الاقتصادي الدولي العميق فعلاً مع السيادة الوطنية[27] .

إذاً، في حين يتعذر عكس القوى التقانية المحركة للاندماج العابر للحدود، لا يمكننا تطبيق الأمر ذاته على القوى المحركة للسياسة. لذلك، تعد هذه القوى المحركة للسياسة ركائز مزعزعة للرؤى التي تتنبأ بالاندماج العابر للحدود بصورة كاملة - فضلاً عن رسم الإستراتيجية اعتماداً على مثل هذه الرؤى!

من المثير التفكير في السبب الذي يجعل اعتقاد الناس في العولمة يتجاوز واقع شبه العولمة إلى هذا الحد. ولا ريب في أن القول المأثور لجين دولا فونتين: «يسهل على كل شخص الاعتقاد فيما يخاف منه أو يرغب به»، يقدم على الأقل بعضاً من التفسيرات: الخوف

الرهابـي لأولئك الذيـن يخشون هيمنة الشـركات متعددة الجنسية علـى العالم؛ التفوق المغـرور للنخب، التي عـرف أفرادها باسم «رجال دافوس» والمؤمنين بالأممية والكونية؛ الشعور بعدم الأمان لدى أولئك الذين يحاولون أن «يفهموا ما يجري»؛ الطوباوية الساذجة لأصحاب النزعة العالمية... إلخ. لكن قضاء مزيد من الوقت على هذه القضية يشبه قليلاً مـا قاله إتش. إل. منكينز عن زيارة حديقة الحيوان: مثيرة، لكن غير منتجة. لذلك حان الوقت للالتفـات إلى المضامين المهمة للشركات وإستراتيجياتهـا العالمية، التي سنتطرق إليها عبر دراسة القصة المذهلة نوعاً ما لشركة كوكاكولا.

حالة شركة كوكاكولا

يمكـن لشـركات تمتلك خبرة عالميـة طويلة، وحضـوراً ونجاحاً على المستـوى العالمي أن تسقـط ضحيـة رؤى تنبُّئِيَّة عن الحدث العالمي الجلل – ومـن ثم تعرض نفسها لخطر داهـم. الحالة التـي تستدعي انتباهاً وحذراً على نحو خاص تمثلها شركة كوكاكولا التي تتفـوق في حضورهـا العالمي الواسع على أي شركة أخـرى في العالم، وتمتلك ما يعد أغلى علامـة تجارية في العـالم، وتحقق أرباحاً أكثر في الخارج مقارنـة بالداخل. فحتى أواخر التسعينيات، كانت الشركة تعد مثالاً نموذجياً للإدارة العالمية. لكن منذ ذلك الحين عانت تراجعـاً وانحساراً ولم تعد تتلقى المديح، وهي حالة مازالت تتعافى منها حتى الآن. لنفكر في الشركة تحت إدارة سلسلة من المديرين التنفيذيين المتعاقبين.

الخلفية:

أسست كوكاكولا عام 1886، وقامت بأول خطواتها خارج الولايات المتحدة في عام 1902 عندما دخلت كوبا – في السنة نفسها التي بدأت فيها منافستها اللدودة بيبسي كولا نشاطها التجاري. وبحلول عام 1929، أي قبل خمس سنوات من أول مغامرة أجنبية قامت بها بيبسي كولا (في كندا)، كانت كوكاكولا تباع في ستة وسبعين بلداً في العالم. وتدعم حضورها الدولي كثيراً في الحرب العالمية الثانية، عندما أصبح تزويد الجنود الأمريكيين المتمركزين في العالم بالمشروبات الخفيفة سياسة حكومية. أعفيت كوكاكولا من تقنين السكر زمن الحرب، وبنت ثلاثة وستين مصنعاً للتعبئة في شتى أنحاء العالم.

واستمرت اندفاعتها العالمية بعد الحرب، برئاسة روبرت وودروف، الذي أدار الشركة من أوائل العشرينيات إلى بداية الثمانينيات، وأعلن أن رايتها سترفرف في كل مكان: «في كل بلد في العالم تهيمن]كوكا [كولا. نشعر بأن علينا أن نغرس رايتنا في كل مكان. حتى قبل وصول المسيحيين، فإن قدر كوكاكولا هو أن ترث الأرض وما عليها»[28] .

لكن على الرغم من هذه النزعة الانتصارية (التي أشار إليها أحد المعلقين الظرفاء بأنها «استعمار الكوكاكولا»)، إلا أن إستراتيجية الشركة استمرت في التركيز على «التعددية المحلية» في هذه الحقبة. وكانت عملياتها المحلية تدار بأسلوب مستقل إلى حد ما. أما الهدف الرئيس فكان دعم شبكة من أكثر من ألف من مصانع التعبئة، استخدمت عدداً من العمال يتجاوز عددهم في الشركة الأم بخمسين مرة، وتولت فعلياً معظم الأنشطة التي أداها نظام كوكاكولا.

روبرتو غويزيتا: استغلال أوجه التشابه:

تابع روبرتو غويزيتا الذي استلم إدارة الشركة عام 1981م اندفاعة وودروف في الأسواق العالمية، لكنه شرع أيضاً في تغيير أسلوب إدارتها. فطوال المدة التي شغل فيها المنصب، أصبحت كوكاكولا رمزاً للشركة المعولمة الجريئة: عبرت إستراتيجيتها عن إحساس غويزيتا بأن الفارق الجوهري الوحيد بين الأسواق في الولايات المتحدة وغيرها من البلدان هو المستويات المنخفضة (في المعدل الوسطي) لاختراق الأسواق الخارجية. ومثلما قال في إحدى خطبه: «في هذه المرحلة، يستهلك الزبائن في الولايات المتحدة من المشروبات الخفيفة أكثر من أي مشروبات أخرى، ومنها ماء الصنبور العادي. فإذا استفدنا من الفرص المتاحة استفادة كاملة، فسوف نرى في يوم قريب، قبل مرور سنين عديدة على بداية القرن الثاني، الموجة ذاتها تكتسح سوقاً إثر آخر»[29].

هذا الاعتقاد الجوهري في أوجه التشابه بين بلدان العالم أسس قاعدة لإستراتيجية عالمية شددت باطراد على النمو العالمي، واقتصاد الحجم الكبير، وغياب الحدود بين الدول، والوجود في كل مكان، والمركزية مع توحيد المقاييس:

- حمى النمو: مع أن حجم النمو في الولايات المتحدة تباطأ في منتصف الثمانينيات، فإن غويزيتا تشبث بالأهداف التاريخية ووضع مزيداً من التوكيد على العمليات خارج الولايات المتحدة بوصفها طريقة لتحقيقها. ونظراً للإيمان بأوجه التشابه بين بلدان العالم، بدت هذه البلدان بحراً واسعاً من فرص النمو: على سبيل المثال، في السنة الأخيرة من عمل غويزيتا مديراً تنفيذياً، باعت كوكاكولا ثلاثين غالوناً من المشروبات الخفيفة لكل فرد في الولايات المتحدة (5% من سكان العالم)، مقابل ثلاثة غالونات ونصف الغالون (في المعدل المتوسط) في بقية بلدان العالم. فأين فرص النمو المتاحة؟

- وفورات الحجم الكبير: كان غويزيتا على قناعة أيضاً بأن اقتصاد الحجم الكبير الذي لا تحده حدود سوف يزيد باستمرار تركيز حصة السوق تحت سيطرة الشركة. ومثلما قال مفسراً لشركات التعبئة في خطبة ألقاها قبيل وفاته: «نحن نملك أشهر علامة تجارية في العالم. وفي الحقيقة، لدينا أربع من أشهر خمس علامات تجارية للمشروبات الخفيفة.. ومثلما أرى فهذه انطلاقة عملاقة. ولا أستطيع التفكير في أي نشاط تجاري واحد يحتل موقعاً أفضل للنجاح من نشاطنا.. في وقت تتهاوى فيه الحواجز التجارية»[30]. مرة أخرى نرى أن هذا العامل في إستراتيجية غويزيتا سار جنباً إلى جنب الاعتقاد بأوجه التشابه بين بلدان العالم.

- عالم دون دول: في عام 1996، أعلن غويزيتا أن «التصنيفات التقسيمية إلى ما هو دولي ومحلي، التي وصفت بنية نشاطنا التجاري سابقاً، لم تعد صحيحة. اليوم، تُعد شركتنا التي حدث واتخذت مقراً لها في الولايات المتحدة، شركة عالمية حقاً»[31]. وتصرف على أساس هذا التوكيد عبر دمج المؤسسة الأمريكية بصورة رسمية في المؤسسة الدولية - مع أن العمليات في الولايات المتحدة استمرت بوصفها كياناً قائماً بذاته. المهم أن مثل هذه الخطوة سيكون لها معنى مفهومياً مثالياً، نظراً للإيمان بأوجه التشابه بين بلدان العالم؛ لأن الحفاظ على العمليات داخل الولايات المتحدة وخارجها منفصلة سوف يكون متكرراً في أفضل الأحوال ومختل الوظيفة (بمعنى إيجاد صوامع غير ضرورية).

- الحضـور في كل مـكان: ورث غويزيتا مشروعـاً يعمل في مئة وستـين بلداً؛ وبحلول وقت رحيله، وصل الرقم إلى مئتين تقريباً. بعض هذا التوسع -في أوروبا الشرقية مثـلاً مع انهيار جـدار برلين- كان منطقيـاً. لكن الجهود لاخـتراق أسواق أخرى بـدت مبررة على أساس الاعتقاد والرأي لا تحليل السوق. وهكذا، بعد أن انسحب الاتحـاد السوفييتي مـن أفغانستـان -واستمـرت الاضطرابـات في البلد- فازت كوكاكـولا في السبـاق مع بيبسي كولا؛ لتكون أول من يعيـد المشروبات الخفيفة إلى السوق الأفغانية عام 1991[23].

- المركزية وتوحيد المقاييس: في مسعى لتحقيق الأهداف الموصوفة آنفاً، انخرط غويزيتا في عملية غير مسبوقة من المركزة وتوحيد المقاييس. فقد عززت الأقسام، وأقيم مركز للمجموعات الإقليمية في أطلنطا. ووضعت الأبحاث المتعلقة بالمستهلكين، والخدمات المبتكرة، والإعلانات الدعائية التلفزيونية، ومعظم عمليات الترويج تحت إشراف «إدج كرييتف»، وكالة الدعاية التابعة لشركة كوكاكولا، على أساس فكرة توحيد مقاييس ومعايير أنشطة التسويق هذه — وتأثير الزيادة الإضافية في عدد العاملين في المقر الرئيس. في الوقت ذاته، أنشأت الشركة ما دعي بشركات التعبئة الداعمة التي تعمل في أكثر من بلد، وتمتلك فيها شركة كوكاكولا حصة من الأسهم تتراوح بين 49% — 20 وهذا ما أدى إلى مزيد من مشاركة كوكاكولا — دولياً— في القرارات التي كانت تتخذها سابقاً شركات التعبئة الأكثر استقلالية.

من الواضح أن التوكيد على المركزة وتوحيد المقاييس أوجد انحيازاً نحو إستراتيجية «مقاس واحد يناسب الكل». لكن قلة من المراقبين كانت ستجادل في صحة هذه الإستراتيجية آنذاك. فقد عدت مجلة «فورتشن» كوكاكولا الشركة الأمريكية التي نالت أكبر قدر من الإعجاب في أعوام 1995، و 1996، و 1997. والأهم أن قيمتها السوقية زادت من 4 مليارات دولار إلى 140 مليار دولار في المدة التي شغل فيها غويزيتا منصب كبير المديرين التنفيذيين (16 سنة). ومع ذلك، عبرت هذه الإنجازات المؤثرة عن القوى الجوهرية التي تتمتع بها الشركة، وعن مثابرة غويزيتا ودأبه في استغلالها (إضافة إلى بعض الحسابات الإبداعية قرب نهاية هذه الحقبة في شراء شركات التعبئة وبيعها)، لا

عن صحة ورسوخ مقاربة «مقاس واحد يناسب الكل». وفي ضوء جهود خلفه المضنية، تبين أن تلك المقاربة قد جرت المبالغة في أهميتها إلى حد معيب.

دوغلاس إفستر: التشبث بالمسار

عندما توفي غويزيتا فجأة عام 1997، خلفه كبير المديرين الماليين، دوغلاس إفستر. وكان دوغلاس هو العقل المفكر وراء إستراتيجية شراء شركات التعبئة؛ ثم إعادة بيعها إلى الشركات التابعة لكوكاكولا، مع اعتبار المكاسب والأرباح من مدخول التشغيل؛ ساعدت هذه الممارسة على إخفاء الضغوط على الربحية المركزة. شارك إفستر غويزيتا في رؤيته للنمو الدولي غير المحدود: فقد كان عنوان أول رسالة بعث بها إفستر إلى المساهمين وأصحاب المصلحة في الشركة هو: «نشاط تجاري في المهد»، وضمت قسماً بعنوان «لماذا يعد مليار دولار [من مدخرات كوكاكولا اليومية] مجرد بداية؟ نظرة على المليارات السبعة والأربعين الأخرى»[33]. تشبث إفستر بالعناصر الأخرى من إستراتيجية غويزيتا العالمية أيضاً: حين سأله صحفي هل ستغير الشركة وجهتها؟ رد قائلاً: «لا انعطاف إلى اليسار، ولا إلى اليمين».

لكن إستراتيجية إفستر القائمة على التشبث بالمسار واجهت بسرعة حواجز معيقة، كثيراً منها متعلق بالطلب. فقد بدأ الاقتصاد العالمي بالانكماش في اليوم الأول الذي استلم فيه منصبه تقريباً، حيث عانت البرازيل واليابان — أضخم سوقين عالميين للشركة — تراجعاً اقتصادياً حاداً. وزادت حدة الأزمة النقدية الآسيوية (التي أشرنا إليها سابقاً) في عام 1998. وبحلول عام 1999، كان التشغيل في روسيا يعمل بنصف طاقته[34]. والمحللون ذاتهم الذين وضعوا قيماً مرتفعة لأسهم كوكاكولا بسبب «حضورها» العالمي، خفضوها الآن نتيجة «انكشافها» العالمي.

قلل إفستر من أهمية نواقص وعيوب النمو بوصفها نكسات قصيرة الأجل ورفض تخفيض حجم النمو البالغ 7 – 8% الذي وضع هدفاً —وتحقق— في عهد غويزيتا، على الرغم من أنه ضبط نمو الأرباح المستهدف. لكن في أواخر عام 1999، انخفض تقدير قيمة أسهم الشركة

بزهاء 70 مليار دولار عن الذروة التي وصلت إليها، نتيجة لهذه وغيرها من المشكلات، ومنها العلاقات المتوترة مع الحكومات، خصوصاً في أوروبا، ومع شركات التعبئة. وقاوم المسؤولون عن وضع الأنظمة والقواعد في الاتحاد الأوروبي محاولات الشركة -الموجهة من مقرها- الاستيلاء على أورانجينا وكادبوري شويبس، وسبب البطء في التصدي لمشكلات التلوث في فرنسا وبلجيكا مزيداً من الضغط والإرهاق. وبدأت شركات التعبئة تجد كوكاكولا متسلطة أيضاً. فقد كانت تتعرض لضغوط الأرباح في كثير من المناطق الجغرافية وتضررت على نحو خاص من محاولات كوكاكولا ملء القنوات حين تعرض معدل نموها للضغط. أما القشة التي قصمت ظهر البعير فكانت محاولة إفستر المحافظة على الأداء عبر فرض زيادة على السعر بلغت 7.6%. فمارست شركات التعبئة ضغطاً هائلاً على مجلس الإدارة التي استطاعت دوماً الاتصال به عبر قناة خلفية، لطرد إفستر. وهذا ما فعله.

دوغلاس دافت: الإذعان للفوارق والاختلافات

خلف إفستر دوغلاس دافت الذي رأسَ من قبل مجموعة الشرق الأوسط والشرق الأقصى التابعة لكوكاكولا. سنوات عمل دافت في الميدان غرست فيه الاعتقاد بأن الطريقة الفضلى للفوز عالمياً هي نقل سلطة صنع القرار الإستراتيجي إلى المديرين التنفيذيين المحليين. ومثلما قال في يناير 2000: «لا أحد يشرب عالمياً. فالسكان المحليون يعطشون ويذهبون إلى بائع التجزئة ويشترون كولا مصنوعة محلياً»[35]. وأضاف تفصيلات إلى هذا الموضوع في مقالة صحفية بعنوان «فكر محلياً، وتصرف محلياً» (مارس 2000):

مع اقتراب نهاية القرن، غيَّر العالم مساره، ولم نغير نحن مسارنا. العالم يطلب مزيداً من المرونة، وسرعة الاستجابة، والحساسية المحلية، في حين نضاعف نحن اعتمادنا على مركزية صنع القرارات وتوحيد المقاييس في ممارساتنا، لنبتعد أكثر عن مقاربتنا التقليدية المحلية المتعددة.. فإذا طور زملاؤنا المحليون فكرة أو إستراتيجية صحيحة ومناسبة محلياً، وواءمت قيمنا وسياساتنا ومعاييرنا الجوهرية في التكامل والجودة، فإن لديهم السلطة والمسؤولية لتحقيقها[36].

كان هذا أكثر من مجرد كلام بلاغي لتشجيع الشركات المحلية التابعة لكوكاكولا. فقد أحدث دافت تغييراً جذرياً ومفاجئاً في أسلوب إدارة كوكاكولا. فأمر بتسريح ستة آلاف موظف (تسريحاً مؤقتاً) معظمهم في المقر الرئيس في أطلنطا، وأطلق عملية إعادة تنظيم واسعة النطاق استهدفت -من بين أشياء أخرى- إعادة موضعة عملية صنع القرار لتصبح أقرب إلى الأسواق المحلية. ولربما كان الإعلان الذي أحدث أكبر مفاجأة -وأدى إلى رحيل أفضل مواهب التسويق- هو وقف الإعلانات الدعائية العالمية. وبدلاً من ذلك، وضعت ميزانيات الدعاية والسيطرة المبتكرة في أيدي المديرين التنفيذيين المحليين، الذين أسعدهم القرار لكن أخذهم على حين غرة. ونتيجة لذلك، تدنى مستوى الجودة وعانى اقتصاد الحجم الكبير. وتدفق سيل جارف من الإعلانات الدعائية المحلية على محطات التلفزيون، بدءاً من مجموعة من الأشخاص يسيرون عراة على الشاطئ (في إحدى الدعايات الإيطالية)، وصولاً إلى جدة غاضبة تغادر اجتماع العائلة على كرسي متحرك عندما لم تحضر لها حفيدتها علبة كولا (في الولايات المتحدة). وثبتت أن الموضوعات الجديدة لم تعمر طويلاً أيضاً: حملة «تمتع» بقيت خمسة عشر شهراً، و«الحياة طعمها حلو» خمسة أشهر (مقابل «دائماً» التي استمرت من عام 1993 إلى عام 2000).

نظراً لهذه الجهود العبثية، يجب ألا يفاجئنا تراجع حجم النمو. إذ لم يتجاوز في المعدل الوسطي 3.8% في عامي 2000 و 2001، مقارنة بنسبة 5.2% التي تحققت في عامي 1998 و 1999 (في عهد إفستر).

لم يكن ذلك مقبولاً في شركة اعتادت تقليدياً تقدير النمو وإجلاله ورعايته. في مارس 2002، ذكرت وول ستريت جورنال أن: شعار «فكر محياً، وتصرف محلياً» اندثر. الإشراف على التسويق يعود إلى أطلنطا. وأعيد تجميع زهاء مئة من خبراء التسويق في أطلنطا ضمن مجموعة تسويق عالمية لوضع إستراتيجية للعلامات التجارية الأساسية، ومشاركة الوكالة، وتطوير مواهب التسويق، ومساعدة الأسواق المحلية على تقاسم أفضل الممارسات. لكن الجهود المبذولة لإعادة بناء قدرات المقر الرئيس، في هذه وغيرها من الوظائف، تباطأت لأن عملية استخدام الموظفين ودمجهم تطلبت وقتاً أطول من

استبدالهم. في هذه الأثناء، استمر إنتاج الدعاية. ونتيجة لذلك، ارتفع معدل حجم النمو إلى 4.7% بين عامي 2002 و 2003 أي أقل من الهدف بعيد الأمد البالغ 5 – 6% (الذي وضعه دافت عام 2001)، واستمرت أسعار الأسهم بالركود. في فبراير .2004 أعلنت كوكاكولا تقاعد دافت.

نيفيل إسديل: إدارة أوجه التشابه والاختلاف

بحثت الشركة في الداخل والخارج عن خليفة لدافت، وعثرت في نهاية المطاف على مدير تنفيذي متقاعد من الشركة، هو نيفيل إسديل الذي استلم الإدارة في مايو عام 2004. لا تزال قصة كوكاكولا تحت إدارة إسديل تكتب حتى الآن، لكن خطواته في أول سنتين بدت متسقة مع وجهة نظره التي عبر عنها علناً: «البندول]تحت إدارة أسلافه السابقين[تأرجح كثيراً». فتخلى عن المبالغة في التركيز على المحلية التي بدأها دافت عبر الاستمرار في بناء قدرات المركز وإعادة مركزة عناصر التسويق، مع تشديد خاص على موضوعات دعائية أكبر وأكثر شمولية وعالمية. لكن الملاحظ أن هذا الرفض للمحلية لم يترافق مع عودة إلى مقاربة غويزيتا وإفستر القائمة على «مقاس واحد يناسب الكل» بما تتصف به من تشديد على المبالغة في توحيد المقاييس:

- حمى النمو تراجعت نتيجة تخفيض إسديل لحجم النمو المستهدف على المدى البعيد إلى 3 – 4%. وكانت ردة فعل محللي الأسهم إيجابية ، خصوصاً أنهم لم يعودوا ينظرون إلى هدف دافت بتحقيق نمو يتراوح بين 5 – 6% بوصفه معقولاً.

- لم تعد وفورات الحجم الكبير وبيع بعض العلامات التجارية لمشروب الصودا بؤرة تركيز كوكاكولا الرئيسة: بل تحولت إلى الابتكار، خصوصاً في المشروبات غير الغازية.

- اختفت فكرة العالم من دون دول والشركة التي لا وطن لها. في أوائل عام 2006، أعاد إسديل تأسيس منصب ألغاه غويزيتا قبل عقد من السنين: مدير العمليات الدولية كلها خارج أمريكا الشمالية. أما القصد فلم يكن مجرد تحسين احتمالات التنسيق

في الخارج فقط، بل الواقعية في إدراك الملامح والجوانب المميزة والتحديات في المنطقة الداخلية. وهذه مقاربة بعيدة كل البعد عن الاعتقاد القائل بعدم وجود فارق مميز بين الداخل والخارج بالنسبة لشركة عالمية مثل كوكاكولا.

- الحضور في كل مكان. لم يتخلَّ إسديل عن هذا الهدف، لكن تشديده على «النظر إلى حيث الربحية ثم التوسع هناك» يشير إلى مزيد من القرارات التي تخصص المصادر اعتماداً على أوهى الفوارق.

- المركزة وتوحيد المقاييس. عدل هذا الهدف. إذ تمتع المديرون الإقليميون بسلطة أكبر مقارنة بحالهم في عهد غويزيتا أو إفستر. وأظهرت إستراتيجيات الشركة الآن مزيداً من التنويع على المستوى القطري. في الصين والهند، على وجه الخصوص، خفضت كوكاكولا نقاط السعر، وقلصت التكاليف عبر تبيئة المدخلات وجعلها محلية، وتحديث عمليات التعبئة، وتحسين العمليات اللوجستية والتوزيع، لا سيما في الأرياف. ومثلما لاحظنا آنفاً، ثمة تشديد أكبر الآن على التنويع.

النقطة الأخيرة تحتمل مزيداً من النقاش. فما أدركه مركز كوكاكولا الرئيس على ما يبدو، في السنوات القليلة الماضية، هو أن التنافس بالطريقة ذاتها في الأسواق كلها قد لا يكون منطقياً.

من الإنصاف القول: إن هذا الإدراك يعود حقاً إلى دافت: «أنا لا أقول: إن كل سوق سوف يتحول إلى صورة مرآوية لأمريكا الشمالية أو أستراليا. فما يريده منا المستهلكون في أسواقنا الواعدة قد يتطور بصورة مختلفة -وربما مختلفة جداً- عن أسواقنا الراسخة»[37].

من سوء حظ كوكاكولا، أن دافت استجاب عبر ترك ألف وردة تزهر. لكن مثل هذه المقاربة تثير بصورة طبيعية السؤال الآتي: لماذا يكون الكل أكبر من حاصل جمع أجزائه؟ فإذا لم تكن هناك فوائد تستخلص من أوجه التشابه عبر الحدود، فلماذا تمثل العمليات المختلفة في كل بلد جزءاً من الشركة نفسها أصلاً؟

تحت إدارة إسديل، بالمقابل، تحاول كوكاكولا استخدام الأفكار التي نجحت في أحد

الأسواق لإعادة التفكير في كيفية المنافسة في غيرها – بطريقة تفسح مجالاً لإضافة القيمة عبر الحدود. والملاحظ هنا، خصوصاً في هذا السياق، اعتماد كوكاكولا على ما تعلمته في اليابان (انظر إطار كوكاكولا في اليابان) لمعرفة كيف تصبح أقل اتكالاً على مشروب الكولا في الأسواق الأخرى. وهذا مهم في الولايات المتحدة، مثلاً؛ لأن البدانة أصبحت تمثل قلقاً رئيساً، وكذلك الحال في الصين حيث تتضاعف مقاومة الكولا نتيجة تجنب المشروبات الدكناء (اللون). وبالتوازي مع ذلك كله، هناك توكيد جديد على عولمة علامات تجارية لا تشمل الكولا بدلاً من التعامل معها بوصفها إضافات محلية.

باختصار، يجب رؤية إستراتيجية كوكاكولا تحت إدارة إسديل بوصفها محاولة للعثور على طريقة جديدة ومحسنة للمنافسة عبر الحدود، بدلاً من نوع من التسوية بين مبالغة غويزيتا وإفستر في المركزة وتوحيد المقاييس، وغلو دافت في المحلية والابتعاد عن المركزية –التي تؤثر أيضاً في الأداء. لكن مدى نجاح هذه الإستراتيجية الجديدة لم يظهر بعد، وعلى أي حال لم تعد الشركة تتأرجح بين هذين الحدين المتطرفين. بل تحاول التخلص من هذا التأرجح برمته والمنافسة بطريقة لا تتجاهل الفوارق عبر الحدود الوطنية ولا تذعن لها كلية– أي أنها تدرك واقع شبه العولمة.

فيما وراء كوكاكولا

حان الوقت للاستقراء واستخلاص النتائج من حالة كوكاكولا. يبدأ هذا القسم بمناقشة السبب الذي يجعل شركات أخرى تخضع لجاذبية إستراتيجيات «مقاس واحد يناسب الكل» التي أغرت كوكاكولا تحت إدارة غويزيتا وإفستر. ثم تأخذ المناقشة دليلاً من ميل الشركة نحو المحلية تحت إدارة دافت لمعاينة احتمال إطالة أمد الضعف بعد اختيار مثل هذه الإستراتيجية، بدلاً من التخلي عنها بسرعة كي تستعيد الشركة عافيتها. وتختتم باستخدام إستراتيجية إسديل بوصفها منصة انطلاق إلى طريقة ثالثة للمنافسة عبر الحدود الوطنية – طريقة أكثر من مجرد تسوية بين طرفي عولمة «مقاس واحد يناسب الكل»، والنظرة المحلية ضيقة الأفق.

انحياز واسع

لا تعد قصة كوكاكولا، مع أنها مثيرة وملونة، فريدة ومتفردة. فثمة أمثلة أخرى كثيرة علـى التوسع والامتداد ثم التراجع. شركة فودافون مثـلاً، شهدت في بيئة سريعة التغير، دورة مشابهـة من الامتـداد والتوسع ثم التراجع في مدة زمنيـة أقصر. وفي حين أسست حضـوراً مهمـاً في اليابان والولايات المتحـدة إضافة إلى منطقتها الأصليـة في أوروبا، إلا أن الفـوارق والاختلافـات في معايير الهاتف النقال أجهضـت محاولاتها لتحقيق وفورات الحجـم الكبـير عبر مختلف المناطق الإقليميـة. وفي السنة العاشرة مـن اندماج شركتي ديملـر – كرايزلـر، هنـاك شائعات تتحـدث عن الانفصـال بينهما. وبغض النظر عن النتيجة النهائية، إلا أن الأهداف المقصودة لم تتحقق على ما يبدو.

كوكاكولا في اليابان

تعـود هيمنة كوكاكولا على السوق اليابانية إلى حقبة الاحتلال الأمريكي للبلاد بعد الحرب العالمية الثانية والجنود الأمريكيين الذين تمركزوا هناك. ونتيجة لذلك، تمتعت الشركة بحصة سوقية كاسحة في اليابان التي تعد أكبر أسواقها من حيث الربحية (تولد أرباحـاً أكثر من بقية البلدان في آسيا والشرق الأوسط مجتمعة). لكن هذه الهيمنة لم تكـن نتيجة ولع اليابانيين بمشـروب الكولا. فهو لا يمثل سوى جـزء بسيط من مبيعات الشركـة هنـاك. فمعظم المبيعات والأربـاح اليابانية تأتي من بيع القهـوة المعلبة وأكثر مـن مئتين من المنتجـات المختارة الأخرى، مثـل «ريل غولد»، المعالـج للصداع؛ و«لوف بـودي» وهو شاي يعتقـد بعضهم أنه يكبر الثديين*. والتشكيلة المتنوعة من المنتجات في السوق اليابانية تعبر عن شهية محدودة لمشروبات الكولا، والحاجة إلى تقديم منتجات متعـددة لملء آلات البيـع، والولع بـ«الصرعات» الذي دفـع الشركة إلى تقديم مئة منتج جديد كل سنة في اليابان. المركز لم يرحب دوماً بهذا المستوى من التنويع؛ وفي الحقيقة، فـإن منتج الشركـة الرائد في اليابان، «جورجيا كوفي»، طورتـه كما قيل شركات محلية علـى الرغم من اعتراضات المركز ووضع اسمها بوصفه تعليقاً ساخراً على مدى تعاون المركز ومساعدته. لكن المركز تساهل معها قليلاً؛ لأن العمليات في اليابان كانت مربحة إلى هذا الحد.

نتيجـة لذلك كله، طورت شركة كوكاكـولا في اليابان قدراتها الذاتية لتطوير المنتج، والمقـدرة على التعامل مع مزيد من العلامات التجاريـة (الأصغر حجماً). تحت إدارة إسديل، كانت كوكاكولا تفكك نموذج «شركة المشروبات الكاملة» الذي صنعته في اليابان لتفكر في كيفية التقليل من الاعتماد على مشروب الكولا في الأسواق الأخرى.

* المعلومات المتعلقة بعروض منتجات كوكاكولا في اليابان مستمدة من:

Dean Foust, «Queen of Pop,» BusinessWeek, 7 August 2006, 44 - 51.

مـن طرق استخلاص بعضـ الرؤى المتعمقة من تكرار مثل هـذه الحالات، التفكير في سياق أعم في الأفكار المتحيزة المرتبطة بفشل شركة كوكاكولا، تحت إدارة كل من غويزيتا

وإفستر، في التعامل بجدية مع الفوارق والاختلافات عبر الحدود.

- حمى النمو: حتى بالنسبة لشركة عالمية مدوَّلة مثل كوكاكولا، فإن معدل اختراقها للسوق المحلية يزيد على السوق العالمية بعشرة أضعاف. وفيما يتعلق بمعظم الشركات الأخرى، يتعاظم الفارق بين الاختراق المحلي والخارجي! والإطار الذي تغيب عنه الحدود والمطبق على مثل هذه الفوارق في مستويات الاختراق، يخاطر بالحث على مفاقمة حمى النمو عبر الأسواق الأجنبية، خصوصاً لأن معظم الشركات تميل إلى عبور الحدود بعد إشباع سوقها المحلية. وما يزيد الطين بلة أن مثل هذه الأحكام المتحيزة يمكن أن تتفاقم بواسطة المستشارين (مثلاً: المصرفيون الاستثماريون المهتمون بعقد الصفقات)[38]. في الوقت الذي أكتب فيه هذه الصفحات، أعاين نسخة من إستراتيجية كبرى وضعتها مؤسسة استشارية على شريحة شفافة تعرض «حسابات إستراتيجيتها العالمية» فوق كرة أرضية مصنوعة حسب طراز معروف وجاهز. في القطب الشمالي هناك لوحة تلخص الهدف الواسع الشامل لمثل هذه الحسابات: النمو.

- وفورات الحجم الكبير: لم يأتِ هوس شركة كوكاكولا بالحجم الكبير من فراغ؛ فهو عاقبة منطقية للفشل في أخذ الفوارق عبر الحدود الوطنية على محمل الجد. ومثلما أشار بروس كوغوت منذ زمن بعيد، فإن الإجابة في غياب مثل هذه الاختلافات عن سؤال «ما هو الفارق حين ننتقل من السياق المحلي إلى العالمي.. هي ببساطة أن العالم كله مكان أكبر، ولذلك تتأثر جميع الاقتصادات المتعلقة بحجم العمليات»[39]. في الحقيقة، يبدو أن هناك هوساً باقتصاد الحجم الكبير، ومن ثم بزيادة التركيز. لذلك، فإن المسوح التي أجريتها مع فاريبورتز غادار تشير إلى أن أكثر من ثلاثة أرباع المديرين يعتقدون أن زيادة الاندماج عبر الحدود يؤدي إلى زيادة تركيز الشركة البائعة – على الرغم من أن الصناعات الثماني عشرة العالمية أو المعولمة التي جمعنا بيانات عنها لا تظهر –في المعدل الوسطي– مثل هذه الزيادة[40]. وبالمصادفة، تبين من العينة، أن صناعة المشروبات الخفيفة تظهر فعلاً أكبر زيادة في التركيز. وهذا يشير إلى أن الاعتقاد باقتصاد الحجم

الكبير سيكون في غير محله في السياقات الأخرى.

- عالم دون حدود وشركة لا وطن لها: قلة قليلة من الشركات بلغت الحد الذي وصلته كوكاكولا تحت إدارة غويزيتا: الإعلان بأنها لا تملك مركز عمليات إدارية ولا بلد منشأ. لكن يبدو أن عديداً من المديرين يعتقدون فعلاً أن على الشركة العالمية حقاً أن تسعى إلى تحقيق هذه الحالة التي تنعدم فيها الجنسية. وشعروا بخيبة الأمل لأن الشركات الأجنبية لا تبدو أنها قادرة على التخلي عن السمات الأجنبية (انظر الفصل الثاني لمزيد من التفصيل عن مثالب ومشكلات «الأجنبي»). وهذا يصدق على ما يبدو على شركات أمريكية نموذجية، مثل كوكاكولا، في أجزاء العالم التي تسودها مشاعر الكراهية للولايات المتحدة. لكن حتى الشركات التي تأتي من بلدان مغمورة لا تمارس نفوذاً كبيراً على الساحة الدولية يمكن أن تواجه المشكلات: لنفكر مثلاً في مقاطعة المنتجات الدانماركية في الشرق الأوسط بعد أن نشرت صحيفة دانمركية رسوماً كاريكاتورية مسيئة للرسول ﷺ.

- الحضور في كل مكان: لا تشابه سوى قلة قليلة من الشركات كوكاكولا في حضورها في معظم أسواق العالم، لكن عدداً كبيراً منها شعر بالندم على ذلك — وسيوافق على أن الشركة العالمية فعلاً يجب أن تنافس في كل مكان. هذه العاقبة المنطقية للاعتقاد بعالم لا حدود فيه يبدو أنها فرضت مرة أخرى تجريبياً بواسطة المفهوم المغالي بعدد البلدان التي تعمل فيها الشركة «النموذجية» المتعددة الجنسية. ولذلك، يفاجأ المديرون حين يعلمون أن الشركات الأمريكية المتعددة الجنسية لا تعمل في الحالة النموذجية إلا في بلد أو بلدين أجنبيين، وأن كندا تمثل 60% من الحالات للشركات التي تعمل في بلد واحد[41]. مرة أخرى نقول: يمكن للمديرين أن يتبعوا نصيحة مضللة في هذا السياق؛ ومن ثم، تؤطر «حسابات الإستراتيجية العالمية» للمؤسسة الاستشارية الرائدة في مجال الإستراتيجية التي أوردناها آنفاً، التوسع العالمي ضمن سؤال متى، لا أين.

- المركزة وتوحيد المقاييس: أخيراً، إذا اقتنعت (بوصفك مديراً لشركة) بأن الحدود غير مهمة، فأنت تنافس دولياً بالطريقة نفسها التي تنافس فيها محلياً، وذلك

لأسباب تتراوح بين وفورات الحجم الكبير، وصعوبة فهم مدى اختلاف الظروف والشروط في البلدان الأجنبية. واحتمال مثل هذه المبالغة في التوكيد على أوجه الشبه يتعزز بملاحظة أن الشركات الناجحة في الوطن من المرجح أن تغامر بالعمل في الخارج، وتكون -كما هو مفترض- معجبة علناً بنماذج نشاطها المحلي. فضلاً عن ذلك، حتى لو اصطدمت هذه الأحكام المسبقة المتحيزة بحقيقة واقعية معادية، فإن ذلك لن يكون كافياً للتخلي عنها. فقد استمرت شركة كوكاكولا في التشديد على المركزية وتوحيد المقاييس تحت إدارة كل من غويزيتا وإفستر، على الرغم من ضغوط الاستجابة للسوق التي أجبرتها على زيادة عدد علاماتها التجارية من بضع علامات في أوائل الستينيات إلى أكثر من أربع مئة في اليوم، وعلى الرغم من خصوصية سوقها الخارجية الرئيسة الأكثر ربحية، اليابان، كما ناقشنا آنفاً.

إذاً، في حين تعد شركة كوكاكولا استثناء في بعض الأبعاد، فإن شركات «نموذجية» أخرى ربما عانت أحكاماً متحيزة مشابهة فيما يتعلق بتبني إستراتيجيات «مقاس واحد يناسب الكل». في بعض الحالات، قد تتعرض لضغوط أشد لفعل ذلك.

عواقب كارثية:

لنتذكر أن شركة كوكاكولا، بعد انجرافها مع إستراتيجية مقاس واحد يناسب الكل، تحت إدارة كل من غويزيتا وإفستر، دفعت البندول بعيداً في الاتجاه المعاكس في أثناء أول سنتين شغل فيهما دافت منصب كبير المديرين التنفيذيين. بكلمات أخرى، لم يتطلب الأمر وقتاً لتطوير الإستراتيجية، واكتشاف المشكلات، وابتكار الترياق الشافي فقط، بل إن كثيراً ما كان الترياق ردة فعل مبالغاً فيها.

أحد تفسيرات هذا النوع من التجاوز والغلو عاطفي. فإذا تملكك الإيمان المفرط بالعولمة، يصبح «هراء العولمة» -وهو التعبير الذي نحتته أصلاً كلير بوث لوس في ردها على رؤى ويندل ويلكي عن العالم الواحد قبل أكثر من نصف قرن- ردة الفعل الطبيعية، والمتهورة.

التفسير الآخر سياسي. فماذا حدث في أعقاب معظم الثورات؟ عمل الناس على تصفية الحسابات القديمة. بعد أن اجتاح «الفلاحون» مقرات الشركات -وهذا ما حصل في شركة كوكاكولا تحت إدارة دافت- يسهل تصور تفكك قدرات المراكز، وإن لم تأخذ البدائل المحلية

أو الإقليمية مواقعها بعد.

لهذه الأسباب وغيرها، «حرقت معظم الشركات أصابعها» عبر الانخراط أولاً في توحيد المقاييس العالمية المضللة، ثم الانتقال فجأة إلى تبني الإستراتيجية المحلية. هناك شركات أخرى استسلمت وأوقفت العمليات الدولية كلها. لماذا؟ لسبب وحيد: لم تتمتع بالمزايا الضخمة العابرة للحدود التي تتمتع بها كوكاكولا. بعضها أوردناه آنفاً: أثمن علامة تجارية في العالم، ومنتجات رئيسة موحدة القياس نسبياً، وصفات راسخة. المزايا الأخرى تشمل العمليات الدولية الأكثر ربحية من المحلية، وحضوراً جغرافياً واسعاً ومتوازناً -شركة كوكاكولا واحدة من عشر شركات تقريباً من شركات مجلة فورتشن الخمس مئة التي تستمد 20% من مبيعاتها على الأقل من كل من المناطق الثلاث: أمريكا الشمالية، وأوروبا، وآسيا- المحيط الهادئ، وشبكة قوية من شركات التعبئة التي توفر ثقلاً موازناً للميول نحو توحيد المقاييس.

مــن دون وسائل الحمايــة والأمان أو نقاط القوة هذه، يمكــن للشركة العابرة للحدود الوطنيــة أن ترتكب أخطاء أفدح - وتكون أقل قــدرة على إصلاحها. من أجل تقويم مدى نزوع شركتك لارتكاب مثل هذه الأخطاء، أجب عن الأسئلة الواردة في الإطار («المعتقدات السائدة في شركتك عن العولمة: تشخيص»).

اندماج كامل

شبه عولمة

عدم اندماج

اندماج الأسواق العابر للحدود الوطنية

الخطاب البلاغي والعلاج:

تتفاقم تحديات التغلب على المعتقدات المتحيزة وتجنب الكوارث التي وصفناها للتو بالخطاب البلاغي المشوش. ثمة تفسير واضح يمثله الشعار المأخوذ من الحركة البيئة: «فكر عالمياً، وتصرف محلياً». أصبحت هذه العبارة تعني أشياء مختلفة تبعاً للأشخاص، بحيث فقدت مدلولها الدقيق. ولذلك، حولها غويزيتا إلى خدمة لوصف الإستراتيجية المغالية في المركزة وتوحيد المقاييس التي تبناها في شركة كوكاكولا، خصوصاً فيما يتعلق بالتسويق. لكن أوريت غاديش، رئيس شركة بين أند كومباني استخدم شعار «فكرْ عالمياً، وسوّق محلياً» لتشجيع مديري العلامة التجارية على التركيز على المحلية - أي نقيض

إستراتيجية غويزيتا تماماً[42]. لذلك، تتمثل إحدى مشكلات شعاره «فكر عالمياً وتصرف محلياً» في كونه طبق على المقاربات الإستراتيجية التي تراوحت بين المحلية المتطرفة والغلو في توحيد المقاييس، لذلك أفرغ من محتواه المحدد.

المعتقدات السائدة في شركتك عن العولمة: تشخيص

أي من المعتقدات الآتية تؤسس طريقة تفكير شركتك بالعولمة والإستراتيجية العالمية؟ ضع علامة على المربع المناسب.

	نعم	لا
1- العولمة تؤدي إلى عالم من الاندماج الكامل (تقريباً) العابر للحدود.	☐	☐
2- التوسع العالمي ضرورة لا خيار يجب تقويمه.	☐	☐
3- العولمة تعرض فرصاً للنمو لا حد لها فعلياً.	☐	☐
4- العولمة تجعل الصناعات أكثر تركيزاً.	☐	☐
5- الشركة العالمية فعلاً ليس لها وطن.	☐	☐
6- الشركة العالمية فعلاً يجب أن تستهدف المنافسة في كل مكان (تقريباً).	☐	☐
7- الإستراتيجية العالمية تتعلق أساساً باستغلال أوجه التشابه عبر حدود بلدان العالم.	☐	☐

حساب النقاط: امنح شركتك نقطة عن الإجابة بـ «أجل»، ثم اجمع النقاط. يمكن للنتائج أن تفسر بوصفها تبسيطاً لدرجات الخطر الملونة التي تعلنها وزارة الأمن الوطني في الولايات المتحدة. النقاط من 0-1 تعني أن خطر الهوس بالعولمة ضعيف (أخضر)؛ النقاط من 2-4 تعني أن الخطر قد ازداد (أصفر)؛ الدرجات من 5-7 تعني أن الخطر داهم وشديد (أحمر). لمزيد من تفسير حساب النقاط، أوجه القارئ إلى حيث تناقش هذه المعتقدات:

- المعتقد الأول تمت مناقشته في القسم الأول من هذا الفصل، وسيتلقى مزيداً من الدراسة البناءة في الفصل الثاني.
- المعتقد الثاني سوف يناقش بإسهاب، وسنتطرق إلى العلاج في الفصل الثالث.
- المعتقدات من الثالث – السابع، تمت مناقشتها بهذا الترتيب في سياق دراسة إستراتيجية كوكاكولا العالمية في هذا الفصل، وسوف نتطرق إليها في الفصلين الثاني والثالث.

يعيد الشكل 1-2 تأطير تلك النقطة بطريقة أوضح، ويؤكد أن المستويات المتوسطة للاندماج العابر للحدود المتأصلة في شبه العولمة هي ما يفتح احتمال أن تمتلك الإستراتيجية العالمية محتوى متميزاً عن الإستراتيجية المصممة لمقاربة بلد واحد. بكلمات أخرى، يعد التشخيص التجريبي لشبه العولمة في القسم الأول من هذا الفصل أكثر أهمية مما بدا في الظاهر. فحالة شبه العولمة هي ما تمكّن من تطوير مقاربة عالمية متميزة ومحددة للإستراتيجية.

الشكل 1-2

المحتوى المميز للإستراتيجية العالمية



هــذه الفرصة ليست سهلة، مع أنهــا مغرية. والكتاب يتخذ مقاربــة متعددة الطبقات لهــا، بدءاً من وضع أسس وركائز جديــدة. ولذلك، يتبع هذا الفصل -عن أهمية الحدود للإستراتيجيــة- آخــر يعاين الطبقــة الأساسية التي تضــم النشاط الاقتصــادي العابر للحدود لفهم السبب الذي يجعل الحدود الوطنية مهمة حتى الآن.

لكن من أجل إقناع القراء المشككين بأن ما سينتج أكثر من مجرد تجريدات نظرية - ولأنني انتقدت مبدأ «فكر عالمياً، وتصرف محلياً» على غموضه وإبهامه- أقدم فيما يأتي عرضاً تمهيدياً للتوصيات المحددة المأخوذة من الفصول اللاحقة:

- حــدد مدى الفوارق الدولية -الثقافيــة، والإدارية، والجغرافية والاقتصادية- التي تعــد مفتاحية في مجالك، وابحث عن الاختلافــات في الاختلافات: صنف البلدان الأجنبيــة ضمن فئــة تلك القريبة من موطنــك وفقاً للأبعــاد الرئيسة مقابل تلك البعيدة. هذا هو موضوع الفصل الثاني.
- حلــل العوائد المتزايدة للحجم أو المدى بدلاً من افتراض وجودها -أو افتراض غيابها- لكــن تجــاوز أيضــاً الحجم والنمــو واقتصــاد الحجم الكبــير لمعاينة مكونــات القيمة الاقتصادية كلها في تقويم البدائل العابرة للحدود. هذا هو موضوع الفصل الثالث.
- اعمل على توسيع الاستجابات للفوارق والاختلافات لتتجاوز نطاق تحسين نموذج النشاط المحلــي - وفكــر أيضاً في طرق الاستفادة مــن الفوارق والاختلافات، بــدلاً من التعامل معها جميعها بوصفها قيوداً تعيق إيجاد القيمة. أما الهدف الذي نسهب في مناقشته في

الفصول 4 –8، فهو تعزيز الإبداع في التفكير في كيفية المنافسة عبر الحدود.

نتائج ختامية

نوجز النتائج المستخلصة من هذا الفصل في إطار «تعميمات عالمية». يجب أن يتضح الآن سبب كون حالة شبه العولمة أكثر من مجرد نتيجة وسطية للاهتمام –أو عدم الاهتمام– بحالة العالم. فعلى وجه الخصوص، تعد عاملاً جوهرياً في احتمال أن تحظى الإستراتيجية العالمية بمضمون متميز عن الإستراتيجية المصممة للتعامل مع بلد واحد.

تعميمات عالمية

- حالة شبه العولمة تمثل الحالة الواقعية للعالم.
- سيبقى العالم شبه معولم طوال العقود القادمة.
- يساعد المنظور شبه المعولم الشركات على مقاومة جملة متنوعة من الأوهام الخادعة المستمدة من رؤى قيامة العولمة: حمى النمو، ومعيار الحجم الضخم، والعالم دون دول، والحضور في كل مكان، والمقاس الواحد المناسب للكل.
- حالة شبه العولمة هي التي تفسح المجال للإستراتيجية العابرة للحدود الوطنية؛ كي تمتلك مضموناً مميزاً عن الإستراتيجية المصممة للتعامل مع بلد واحد.

من المفيد اختتام هذا الفصل بالبدء بتحويل الانتباه من أهمية حالة شبه العولمة إلى مضامين أخذها على محمل الجد. لنلاحظ خصوصاً أن حالة شبه العولمة تشمل تفكيراً متكاملاً يدمج التفاعلات المحلية والتفاعلات العابرة للحدود الوطنية –الحواجز والجسور بين بلدان العالم– بدلاً من التركيز على واحدة منهما. بكلمات أخرى، يعني أخذ شبه العولمة على محمل الجد استنتاج أن قرارات النشاط التجاري لا يمكن صنعها على أساس كل بلد بمفرده، ولا على أساس مقاس واحد يناسب الكل. ما يجب فهمه، بدلاً من ذلك، أن واقع النشاط التجاري يكمن بين «بلد (معزول) واحد، وعالم (مندمج) واحد. وهذا ليس سهلاً، لكن الفوائد تشمل إحساساً أكثر غنى بالاحتمالات الإستراتيجية مقارنة بتلك التي تتيحها وجهات النظر المتطرفة فيما يتعلق بالاندماج الكامل أو الاندماج الغائب. لذلك يمكن لحالة شبه العولمة أن تكون محررة ومتحدية في آن.

هوامش

1-للاطلاع على المقالة الأصلية، انظر:

Theodore Levitt, «The Globalization of Markets,» Harvard Business Review, May-June 1983, 92.

2- انظر مثلاً:

Wikipedia, s.v. «Global strategy», http://en,wikipedia.org/iviki/Global_strategy.

3- انظر مثلاً:

Richard Landes, «Millenarianism and the Dynamics of Apocalyptic Time», in Expecting the End: Millennialism in Soda! and Historical Context, ed. Kenneth G. C. Newport and Crawford Gribben (Wilco, TX: Baylor University Press, 2006).

4- يعود هذا طبعاً إلى تأثير كتاب توماس فريدمان «العالم مسطح» الذي احتل طوال أسابيع مختلف لوائح الكتب الأكثر مبيعاً، متفوقاً في ذلك على معظم الكتب السابقة التي تناولت العولمة. الكتاب الذي يتجاوز عدد صفحاته 450 صفحة لا يضم جداول ولا رسوماً بيانية ولا هوامش. انظر مقالتي «لماذا العالم ليس مسطحاً»، إضافة إلى الرسائل المتبادلة مع فريدمان -من بين آخرين- على صفحات عدد مايو-يونيو 2007 من مجلة «فورين بوليسي».

5-Times TV, Mumbai, 10 August 2006.

6- تشير التقديرات الأولية لعام 6002 إلى أن موجة الاندماج زادت هذه النسبة إلى قرابة 21%.

7- الاندماج الكامل بمعنى عدم أهمية الحدود سوف يتضمن في الحالة النمطية

مستويات من التدويل أقل من نسبة 100%، إلى مدى يعتمد على أكبر الحصص الوطنية من النشاط المعني. ومن ثم، ودون أي خطأ في الحساب، ستكون نسبة التجارة إلى إجمالي الناتج المحلي للعالم 90% حسب مقياس عدم أهمية الحدود. الفصل الثاني يعرض مقارنات أخرى تتعلق بالتجارة.

8- إحدى المشكلات هي التركيز على الإيرادات بدلاً من القيمة المضافة. على سبيل المثال: شحنات قطع غيار السيارات من الولايات المتحدة إلى كندا، ثم شحن السيارات إلى الولايات المتحدة.

9- U.N. Conference on Trade and Development, World Investment Report, 2005 (New York and Geneva: United Nations, 2005).

10- انظر:

Pankaj Ghemawat, «Semiglobalization and International Business Strategy» Journal of International Business Studies 34, no. 2 (2003): 138 - 152.

11-هذه مثلاً طاقة النجاة التي استخدمها توماس فريدمان حين واجه الشكل 1-1. انظر:

«Why the World Isn,t Flat» in the May-June 2007 issue of Foreign Policy.

12- UNESCO, International Organization for Migration, World Migration 2005: Costs and Benefits of International Migration (Geneva: International Organization for Migration, June 2005).

13- Alan M. Taylor, «Globalization, Trade, and Development: Some Lessons from History», in Bridges for Development: Policies and Institutions for Trade and Integration, ed. R. Devlin and A. Estevadeordal

(Washington, DC: Inter-American Development Bank, 2003).

14- من الجدير بالذكر أن الاقتصاديين المختصين بالتجارة لا يزالون يحاولون تفسير سبب قلة حجم التجارة لا زيادته، مثلما سنشرح في الفصل الثاني.

15- القوة المحركة التي شدد عليها ليفيت، تقارب الأذواق، لم تعد تؤخذ على محمل الجد كثيراً. انظر:

John A. Quelch and Rohit Deshpande, eds., The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders (New York: Jossey-Bass, 2004), particularly my chapter, «Global Standardization vs. Localization; A Case Study and a Model,» 11 5 - 145.

16- ذكر أيضاً أن التحسينات التقانية أدت هذا الدور في سيناريوهات القيامة عموماً. انظر:

Kenneth G, C . Newport and Crawford Gribben, eds, Expecting the End:

Millennialism in Social and Historical Context (Waco, TX: Baylor University Press, 2006).

17- Frances C. Cairncross, The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 4.

18- الحسابات معتمدة على تخمينات لحركة المرور على الإنترنت في نهاية عام 2005 من المصادر الآتية:

Andrew Odlyzko of the University of Minnesota; the U.S. share of world wide traffic, from RHK/Ovum, market consultants; and total cross-border traffic from TeleGeography's Global Internet Geography. For a discussion of Professor Odlyzko's methododology and its lication

to end-2002, see «Internet Traffic Growth: Sources and Implications,» in Optical Transmission Systems and Equipment for WDM Networking II, ed. B. B.

Dingel,Proc.SPIE,vol.5247,2003,1-1 5,Thefigureforend-2005waspro vided by him in a phone conversation on 22 March 2007.

19- National Association of Software and Service Companies, «The IT Industry in India; Strategic Review, 2006»)New Delhi: NASSCOM, December 2005).

استشهد فريدمان بناندان نيلكاني، كبير المديرين التنفيذيين في شركة إنفوسيس، ثاني أكبر شركة لخدمة تقانة المعلومات في الهند، بوصفه مصدر إلهام فكرته عن العالم المسطح. لكن نيلكاني أكد لي أنه بالرغم من قدرة المبرمجين الهنود الآن علـى خدمة الولايات المتحدة مـن الهند، إلا أن الوصول يضمنه رأس المال الأمريكي المستثمر. اقرأ ذلك بوصفه دلالة على الحواجز المعيقة، وعلى أن بلد المنشأ مهم - حتى لرأس المال، الذي كثيراً ما نعتقد أنه لا دولة له.

20- انظر:

Eric Pfanner, «Google's Russia March Stalls», International Herald Tribune, 18 December 2006, 9, 11.

21- Jack Goldsmith and Tim Wu, Who Controls the Internet? Illusions of a Borderless World (New York: Oxford University Press, 2006), 149.

22- Jeffrey Sachs and Andrew Warner, «Economic Reform and the Process of Global Integration», Breakings Papers on Economic Activity, 25th Anniversary Issue (1995).

23- Francis Fukuyama, The End of History and the Last Man (New York: Free Press, 1992).

24- Samuel Huntington, The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order (New York: Simon & Schuster, 1996).

25- Steve Dowrick and J, Bradford DeLong, «Globalization and Convergence,» paper presented for National Bureau of Economic Research Conference on Globalization in Historical Perspective, Santa Barbara, CA, 4-5 May 2001.

26- «The Future of Globalization, The Economist, 29 July-4 August 2006, front cover.

28- The Cola Conquest, video directed by Irene Angelico (Ronin Films, Canberra, Australia, 1998).

29- Ibid.

30- Roberto C. Goizueta, remarks made to World Bottler Meeting, Monte Carlo, 25 August 1997, available at http://www.goizuetafoundation.org/world.htm.

31- Roberto C. Goizueta, quoted in Chris Rouch, «Coke Executive John Hunter Calling It Quits», Atlanta Journal and Constitution, 12 January 1996.

32- Sharon Herbaugh, «Coke and Pepsi Discover New Terrain in Afghanistan,» Associated Press, 26 November 1991.

33- The Coca-Cola Company, Annual Report, 1997.

34- «Coke,s Man on the Spot», BusinessWeek Online, 3 May 1999, available at www.businossweck.com/1999/99_18b3627119.htm.

35- Douglas Daft, quoted in Betsy McKay, «Coke's Daft Offers Vision for More-Nimble Firm», Wall Street Journal, 31 January 2000.

---

* The Silverado Squatter, 1883

36- Douglas Daft, «Back to Classic Coke», Financial Times, 27 March 2000.

37- Douglas Uaft, «Realizing the Potential of a Great Industry», remarks at the Beverage Digest «Future Smarts» Conference in New York, 8 December 2003, posted in the «Press center/viewpoints» section of the Coke Web site, www2.coca cola.com/presscenter/viewpoints_daft_bev_digest2003_include.html.

38- للاطلاع على مناقشة أوسع عن الموضوع، انظر:

Pankaj Ghemawat, The Growth Boosters», Harvard Business Review, July 2004.

39- Bruce Kogut, «A Note on Global Strategies» Strategic Management Journal 10, 10.389 (1989): 383 - 389.

40- Pankaj Ghemawat and Fariborz Ghadar, «Global Integration* Global Concentration», Industrial and Corporate Change, August 2006, especially 597- 603.

41-ReidW.ClickandPaulHarrison,«DoesMultinationalityMatter?EvidenceofValue DestructioninU.S.MultinationalCorporations»,workingpaperno.2000-21,Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington, DC, February 2000; and Susan M. Feinberg, «The Expansion and Location Patterns of U.S. Multinationals», working paper, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, College Park, 2003.

42- Orit Gadiesh, «Think Globally, Market Locally», Financier Worldwide, 1 August 2005.

-2-

الفوارق والاختلافات بين بلدان العالم

إطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية

«لا توجد أرض أجنبية. الرحال وحدة الأجنبي»

- روبرت لويس ستيفنسون*

أكد الفصل الأول الحالة شبه المعولمة للعالم الحقيقي، حيث الحدود لا تزال مهمة. أما هذا الفصل فيغوص مسافة أعمق في السؤال عن السبب. الجزء الأكثر وضوحاً من الإجابة يتمثل في بروز فوارق واختلافات كبيرة على الحدود. في حين يتعلق الجزء الأقل وضوحاً بكيفية التفكير بمثل هذه الفوارق. وبدلاً من التعامل مع أوجه الاختلاف مقابل أوجه الشبه بتعابير مطلقة، فإن هذا الفصل يسمح بدرجات من الاختلاف. وهو يفعل ذلك عبر صياغة الفوارق على شكل مسافات تباعد بين بلدان العالم وفقاً لجملة متنوعة من الأبعاد الثقافية، والإدارية/ السياسية، والجغرافية، والاقتصادية. ونتيجة لذلك، لا يساعد إطار هذه الأبعاد في تحديد الفوارق المفتاحية في وضعيات معينة فقط؛ بل يتيح رؤى متعمقة في الاختلافات داخل الاختلافات عبر توفير ركيزة مؤسسة لتمييز البلدان القريبة وفقاً لأبعاد مفتاحية، عن تلك البعيدة نسبياً.

يبدأ هذا الفصل بوصفين وجيزين لشركتي غوغل ووال - مارت يوضحان تأثير الأبعاد الرئيسة للمسافة (الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية). ثم يلخص الأدلة المنهجية التي تثبت أن الأبعاد المتعددة للمسافة لا تزال مهمة جداً. وتتوسع هذه الأدلة المنهجية وتتفصل لتصبح إطاراً للمسافة الثقافية والإدارية/ السياسية، والجغرافية، والاقتصادية لفهم الاختلافات بين بلدان العالم، وتتضح بتحليل يقارن الصين إزاء الهند حسب منظور الولايات المتحدة. ويتابع الفصل ليناقش كيف تخضع تأثيرات الأنماط المختلفة للمسافات بين البلاد لشروط سمات الصناعة وخصائصها، وهذا يقترح أن إطار المسافة يجب تطبيقه

على مستوى صناعة محددة، لا على مستوى الصناعات كلها. ويختتم الفصل بمراجعة عدد مـن هذه التطبيقات. ويتكرر إطار المسافة أيضاً في مناقشة الإستراتيجيات المصممة للعولمة والقوى الداعمة للإستراتيجية المحددة في الجزء الثاني من هذا الكتاب.

المشكلة المزدوجة مع المسافة

المثال الذي تجسده الصعوبات التي واجهتها شركة غوغل في روسيا والصين، وناقشناه في الفصل الأول، يلامس مكونات إطار المسافة الثقافية والإدارية / السياسية والجغرافية والاقتصادية جميعها:

- المسافة الثقافية: أكبر مشكلات غوغل في روسيا تبدو مرتبطة باللغة الصعبة نسبياً.
- المسافة الإدارية: تعبر الصعوبات التي واجهتها شركة غوغل في التعامل مع الرقابة الصينيـة عن الاختلاف بين الأطر الصينيـة الإدارية والسياسية وتلك القائمة في بلد المنشأ، الولايات المتحدة.
- المسافة الجغرافية: مع أن منتجات غوغل رقمية […] واجهت صعوبات في التكيف مع روسيا عن بعد واضطرت إلى إنشاء مكاتب […]
- المسافـة الاقتصاديـة: مثّل اختلاف البنيـة التحتية لت[…]ع في روسيا عقبة أخرى لغوغل مقارنة بالمنافسين المحليين.

المثال الثا[…] لشركة حققت نجاحاً كبيراً إجمالاً، لكنها واجهت صعوبة جمة، تجسده وال - مارت، […] مشروع في العالم على صعيد المبيعات. فعلى الرغم من جهودها المبذولة منذ مدة قريبة في مجال العمل والعمال (غير المتعلقة بالأسواق)، إلا أن الشركة تتمتع بالكفاءة في الأداء في وطنها الأم، حيث تمثل عائداتها التي بلغت 240 مليار دولار، عام 2005 قرابة 10% من مبيعات التجزئة غير الآلية وفقاً لبيانات مكتب الإحصاء الأمريكي. ومع أن مبيعات شركة وال - مارت العالمية أقل بكثير، 60 مليار دولار، فإنها نمت بصورة أسرع وتفوقت إلى حد بعيد على أي شركة تجزئة عالمية. لكن ربحية مبيعاتها العالمية ظلت أقل إلى حد بعيد من مبيعاتها في الولايات المتحدة. لماذا؟

المصدر: وال-مارت، وال-مارت المكسيك، وزارة التجارة الصينية (2005/2/11)
إضافة إلى تحليل وتقدير بإنكاج غيماوات وكين مارك:
«Wal-Mart's International Expansion» Case 9-[…] Harvard Business School, 2005
وفي حين أن الأرقام مقتصرة على سنة واحدة وتشمل بعض الأمثلة إلا أن صلتها الوثيقة أظهرها انسحاب وال-مارت من سوقين «خاسرين»: كورية الجنوبية وألمانيا.
ملاحظة: المناطق المحددة بدوائر تتناسب مع عائدات وال-مارت من أسواق مختلفة.

في حين أن هناك عوامل أخرى تسهم في ذلك، إلا أن العامل الذي سأركز عليه في هذا الفصل هو إخفاق الشركة في أخذ المسافة، بمفهومها العريض والشامل في الحسبان. قبل عدة سنوات، سئل كبير المديرين التنفيذيين لي سكوت عن الاحتمالات العالمية لشركة وال – مارت، فأجاب: «قالوا: إننا سنواجه صعوبات حين نغادر أركنساس، ونذهب إلى أماكن مثل ألاباما، على بعد 600 ميل. بل وظفنا شخصاً للعمل على الفوارق الثقافية بين أركنساس وألاباما. ثم قيل لنا: إن أسلوبنا لن ينجح في نيوجيرسي أو نيويورك»[1].

مضمون الكلام واضح لا لبس فيه: نموذج نشاطنا التجاري تفوق في أدائه في الوطن، على الرغم من المشككين. ولا بد أن يتفوق في الخارج. العاقبة المتوقعة: نقلت شركة وال – مارت نموذج نشاطها الأساسي من الولايات المتحدة إلى خارجها وكان أداؤها أفضل في البلدان المشابهة للولايات المتحدة منه في تلك المختلفة عنها.

لنفكر في ربحية الشركة وفقاً لكل سوق دولية كبرى عام 2004. تشير التقديرات في الشكل 1-2 إلى أن أربعة فقط من تسعة بلدان ولدت أرباحاً تلك السنة: المكسيك، وكندا، وبريطانيا، وبورتوريكو[2]. والأكثر إثارة للاهتمام أن البلدان التي تحقق فيها الربح تشابه الولايات المتحدة في الأبعاد الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية في حين تختلف البلدان التي لم تحقق الأرباح في هذه الأبعاد.

- اثنان من البلدان المربحة، كندا وبريطانيا، يشتركان في اللغة نفسها مع الولايات المتحدة، في حين لا تشترك البلدان التي لم تحقق الأرباح بهذه اللغة؛ والبلدان الثلاثة ترتبط أيضاً بروابط استعمارية.
- خلافاً للبلدان غير المربحة، يشارك اثنان من البلدان المربحة، كندا والمكسيك، الولايات المتحدة في اتفاقية إقليمية للتجارة الحرة، «نافتا»، في حين لا ينطبق ذلك على البلدان غير المربحة. و«البلد» المربح الثالث وفقاً لتصنيف وال – مارت، بورتوريكو، يعد رسمياً «أراضي تابعة للولايات المتحدة غير مندمجة فيها».
- عاصمة كل من البلدان المربحة الأربعة هي أقرب جغرافياً إلى مقر شركة وال – مارت (بلد المنشأ) في بينتونفيل (أركنساس) من عواصم البلدان الخمسة غير المربحة؛ إضافة إلى أن كندا والمكسيك يشتركان في الحدود البرية مع الولايات المتحدة.

• تبـدو الفـوارق الاقتصادية مهمـة أيضاً: فمن الأصعب قليـلاً للشركة التفوق في الأداء في البلدان الفقيرة – مع أن البيانات المتعلقة بهذه النقطة محدودة جداً.

بعد أن قدمنا مثالين على المسافة التي تضعف الأداء، أود الإشارة إلى أن المسافة ليست عاملاً سيئاً على الدوام. إذ توفر شركة وال – مارت مثلاً مزيداً من المال عبر شراء السلع الرخيصة التكلفة من الصين، أي عبر استغلال المسافة الاقتصادية، مقارنة بتوفيرها من شبكة مخازنها العالمية كلها. هذا المثال، وبصورة أعم إستراتيجيات المراجحة التي تستغل المسافة بدلاً من التعامل معها بوصفها حاجزاً معيقاً يجب تعديله أو الالتفاف حوله. سوف يناقش بإسهاب في الفصل السادس. وكل ما قصدته المناقشة حتى الآن هو اقتراح أن من الضروري فعلاً أخذ المسافة على محمل الجد.

الشكل 2-1

أرباح عمليات شركة وال - مارت حسب البلد 4002 (تقديرات)

المسافة عن بنبتونفيل (بالأميال)

أخذ المسافة على محمل الجد

ولـد اقـتراح أن المسافة يمكـن أن تمثل عاملاً بالـغ الأهمية من البيانـات المنهجية والنظامية. فالدليل على ذلك واسع شامل لـ معظم الدراسات التي تناولت تأثيرات الموقـع. لكن كماً كبيراً من هذه الدراسا الأدبيات ركز بؤرة الاهتمام على التفاعلات بـين مسافات قريبة جـداً، أو ما يعد فعـ قعاً مشتركاً (مثـلاً: الأدبيات التي تناولت اقتصـادات لات). م الأنواع من مال تظهر بالتأكيد الأهمية العامة للموقع، لكنها لم تغا خروج م اق التقسـ ئم على الفصل بين الموقع المشابه/الموقع المختلـف إلا ثاً. وللحص على وصـ يق لمدى تأثير كثافة التفاعلات الاقتصادية بالمسافـة الم ة (وغير ن الأبعاد الأدبيا ي تناولت دعي بـ «نماذج الجذب» في صاد الدولي منصة انطلاق فضلى.

+42% لغة مشتركة
+47% تكتل تجاري إقليمي مشترك
+188% مستعمرقا/مستعمر
+114% عملة مشتركة
+125% حدود برية مشتركة

ما الذي تخبرنا به الأرقام؟

عمـل الاقتصاديون على تكييف قانون نيوتن للجاذبية لوصف التفاعلات الاقتصادية الدوليـة[3]. ومـن ثم، فإن أبسط نمـوذج جذب للتجـارة الدولية يتوقـع أن التجارة بين بلديـن من بلـدان العالم سـوف تتصل اتصـالاً مباشـراً بحجمهما الاقتصــادي (سمة وحيدة الجانب) وبصورة عكسية بالمسافة المادية بينهما (سمة ثنائية الجانب). بكلمات أخرى، الاقتصادات الأكبر حجماً سوف تولد، كما هو متوقع، مزيداً من التجارة بالأرقام المطلقــة، والمسافات الأبعد الفاصلة بينها يجــب أن تعيق هذه التجارة. يضاف مزيد من نمــاذج الجذب المعقدة إلى الأبعاد غير الجغرافيــة للمسافة، فضلاً عن السمات وحيدة الجانــب التي لا تتعلــق بحجم الاقتصاد. ما الذي تخبرنا به محــاولات مواءمة مثل هذه النمــاذج مع البيانــات المتعلقة بالتفاعلات الاقتصادية الدوليــة من معلومات عن العالم الذي نعيش فيه؟

لنبدأ بالتركيز على التجارة الدولية. لقد استطاعت نماذج الجذب المناسبة تفسير نصف، أو حتى ثلثي التفاوت في حجم التجارة بين كل بلدين من بلدان العالم، وهذه

نسبة جيدة. وعندما نعاين عدداً من هذه الدراسات نجد أن زيادة تبلغ 1% في حجم الاقتصاد تؤدي -كما هو مقدر نمطياً- إلى زيادة تتراوح بين 0.8% – 0.7 في حجم التجارة الإجمالي. أما تأثير المسافة الجغرافية فيسير في الاتجاه المعاكس، وهو أشد إلى حد ما: زيادة 1% في المسافة بين (عاصمتي) البلدين يقلص حجم التجارة المتوقعة بينهما بنسبة 1% تقريباً. بكلمات أخرى، من المتوقع أن يكون حجم التجارة بين بلدين يبعد أحدهما عن الآخر مسافة ألف ميل أكبر بخمس مرات (إن تساوت العوامل الأخرى) عن بلدين تفصل بينهما مسافة خمسة آلاف ميل [4].

الأحجام المقـدرة لتأثيرات المتغيرات الأخرى المتعلقة بالمسافة أشد إثارة للاهتمام. الشـكل 2 – 2 يوجـز نتائـج بعض التحليـلات الإحصائيـة (التي أجريتهـا مع راجيف ماليـك) عن التجـارة الثنائية الآتية عبر هذا المنظـور [5]. وبالأساس، يشير ضمناً إلى أن البلدين اللذين يتصفان بالعوامل المشتركة المدرجة في الشكل جميعها يجب توقع أن يتفوقا في حجم التجارة على بلدين لا تجمعها هذه العوامل المشتركة بتسع وعشرين مرة (1.42× 1.47× 2.88 × 2.14 × 2.25).

المقصـود مـن هـذه التقديرات كما هـو واضـح أن تدل علـى الحقائـق لا أن تكون دقيقة، لكن التأثيرات التـي تظهرها وتسلط عليها الضوء تتوافق مع الحالات الواقعية. الاقتصـاد الكندي مثلاً يحتـل المرتبة العاشرة عالمياً من حيـث الحجم، لكن العلاقات التجاريـة الثنائية التـي تجمع كندة بالولايـات المتحدة هي الأضخـم في العالم عموماً. القرب الجغرافي يمثل جزءاً من الإجابة، وكذلك العوامل المشتركة مع الولايات المتحدة وفقـاً لأربعة من الأبعاد الخمسة المدرجة في الشـكل 2-2 التي لا يضاهيها أي من بلدان العالم الأخرى [6].

لكن بيانات التجارة بين كندة والولايات المتحدة تذكرنا أيضاً بأن الاندماج الاقتصادي أبعـد ما يكون عـن الاكتمال. وفي الحقيقة، لا يتمثل لغز التجـارة الكندية – الأمريكية في نظر الاقتصاديين في سبب الحجم الكبير، بل في سبب عدم زيادته إلى حد أعلى. لمعرفة السبب، يجب أن ندرس مزيداً من بيانات التجارة.

الشكل 2-2

تأثيرات أوجه التشابه إزاء أوجه الاختلاف في التجارة الثنائية

Source: Pankaj Ghemawat and Rejiv, "The Industry Structure of international Trade Networke: A A Gravity Approach".

في عام 1988، أي قبل توقيع اتفاقية «نافتا»، قدرت مستويات تجارة السلع بين المقاطعات الكندية -أي داخل البلد- بأنها أكبر بعشرين مرة من مستويات التجارة مع الولايات الأمريكية المساوية في الحجم والمسافة. بكلمات أخرى، هناك «انحياز وطني» مدمج. لقد ساعدت اتفاقية «نافتا» على تقليص نسبة هذا الانحياز الوطني من 20 إلى واحد، إلى عشرة إلى واحد بحلول منتصف التسعينيات، وربما شهدت مزيداً من الانخفاض منذ ذلك الحين، مع أنها لا تزال تزيد عن خمسة إلى 1. هذه النسب تتعلق بالبضائع والسلع فقط؛ أما فيما يتعلق بالخدمات فمازالت النسبة أكبر بعدة مرات[7].

إذاً، مازالت الحدود الدولية مهمة ومؤثرة ومهيمنة، حتى عند النظر إلى بلدين متجاورين ومتشابهين في معظم الأبعاد المفتاحية. مرة أخرى نقول: نحن في مواجهة واقع شبه العولمة.

تؤكـد الأدلة المتعلقة بأشكال التفاعل الاقتصادي الدولي (غير التجارة عموماً) أهمية المسافـة -الجغرافيـة وغير الجغرافيـة. ولذلك، اكتشفـت التأثيرات السلبيـة (إجمالاً) للمسافة في الاستثمار الأجنبـي المباشر، وتجارة الأسهم، والتراخيص، وصفقات التجارة الإلكترونية- على الرغم من أن قوة هذه التأثيرات تتفاوت فعلاً بتفاوت أشكال التفاعل[8]. فضـلاً عن ذلك، يشـير تحليل شامل تناول تسع عشرة دراسـة إحصائية منفصلة إلى أن تأثيرات المسافة عموماً -خلافاً للحالة الكندية- الأمريكية التي ناقشناها آنفاً — لم تتقلص كثيراً على مدى القرن العشرين! [9].

أطر لتحليل البلدان

يقترح الدليل الذي قدمناه للتو أن تأثيرات المسافة يمكن أن تكون هائلة. لذلك، دعونا نعايـن الأدوات المتاحـة لـ «التحليل علـى مستوى البلد» -مثلاً: أنـواع الجهود التي تبذلها الشـركات قبـل اتخاذ القرار بفتح متجر في بلد جديد- ونـرى مدى استعدادها للتصدي لتأثيرات المسافة. الإجابة عموماً هي: الشركات لا تحسب حساب تأثير المسافة!

المقـام هنا لا يناسب إجـراء مراجعة مفصلة لأطـر التحليل على مستـوى البلد، يكفي تقـديم مثال واحـد[10]. لنفكر في المؤشـرات التنافسية التي أصدرهـا المنتدى الاقتصادي العالمـي. ففي حين تعد مصدراً مفيداً للبيانـات العابرة لحدود الدول، إلا أن معظم الفئات التي تناولتها -مثلاً، المال والتقانة والعمل والإدارة والمؤسسات- تركزت على السمات وحيدة الجانب للبلدان. وصحيح أن فئة الانفتاح التي تشمل التعرفة الجمركية، والحواجز المخفية المعيقـة للاستيراد... إلخ متعددة الجوانب؛ فهـي تقيس المسافة الإدارية الفاصلة بين أحد البلـدان وبقية بلدان العالم، لكنها تتجاهل الاختلافات في الاختلافات: مثلاً، فكرة أنه كان مـن الأفضـل لشركة وال -مارت لو تعلمت بسرعة أكـبر أن ألمانية وكورية الجنوبية- اللتين اضطرت للخروج منهما بعد إعداد الشكل 2-1 أبعد بكثير عن الولايات المتحدة من كندة أو المكسيك. إن ملاحظة مثل هذه التأثيرات تتطلب قياسات ثنائية الجانب للمسافة.

تعـد مؤشرات المنافسة تمثيلية للأطر الأخرى المستخدمة على نطاق واسع في التحليل على مستوى البلد، التي تميل أيضاً إلى افتراض إمكانية تحليل البلدان واحداً واحداً -أي

بطريقة وحيدة الجانب- إزاء معايير مشتركة. لكن المشكلة في هذه المقاربة القائمة على المقاييس تتمثل في كونها تتعامل مع البلدان بوصفها بنى منفصلة قائمة بذاتها، في حين يجب التعامل معها بوصفها نقاطاً مدمجة في شبكة وتقع على مسافات متفاوتة من بعضها بعضاً. إن إضافة القياسات الأحادية للمسافة التي تظهر مثل هذه الاختلافات إلى السمات المألوفة، الأحادية أو متعددة الجوانب، هي الإسهام الرئيس لإطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية للتحليل على مستوى البلد.

لنلاحظ أن القياسات الثنائية مؤسسة على الفوارق بين البلد الأم والبلد الأجنبي (أو البلدان الأجنبية) الذي يخضع للتحليل، أي أنها راسخة في المركز الإداري للعمليات. الفصل الأول قدم جزءاً من الأس المنطقي لإقامة مركز إداري للعمليات مع وصف للاعتقاد الخاطئ بالشركة التي لا وطن لها ودحضه. على الصعيد التجريبي ليس من الصعب عموماً تحديد المركز الإداري لعمليات الشركة، بل أصبح أكثر سهولة في العقود الأخيرة، لذلك فإن الحالات القليلة التي يمثل فيها ذلك مشكلة يجب ألا يسمح لها بالهيمنة على باقي المناقشة[11]. ومن منظور واقعي، يعد المركز الإداري للعمليات، أو أي قاعدة راسخة للأنشطة، عاملاً جوهرياً لتطبيق فكرة أن أصل الشركة يجب أن يؤثر في وجهتها.

إطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية على مستوى البلد

مثلما لاحظنا آنفاً، كثيراً ما تكون هذه المكونات الأربعة متداخلة ومتناسجة: على سبيل المثال، يصعب تصور وجود بلدان متشابهة إدارياً -مثلاً: أن تكون جزءاً من منطقة تجارة حرة- إلا إذا كانت متشابهة أيضاً ثقافياً أو جغرافياً أو اقتصادياً. ومع ذلك، من المفيد التمييز بين المكونات الأربعة؛ لأن لها ركائز مختلفة، ونتيجة لذلك تعرض تحديات وفرصاً مختلفة. إضافة إلى أن هذه المكونات الأربعة

توفـر طريقة مفيدة لتجميـع التأثيرات أحاديـة الجانب في التفاعـلات العابرة للحدود الخاصـة ببلدان معينـة، فضلاً عن التأثيرات الثنائية الجانـب الخاصة بكل بلدين على حـدة (والتأثيرات متعددة الجوانـب أيضاً). سنناقش فيما يأتي هـذه الأنماط المتنوعة مـن التأثـيرات، ونلخصها في الجـدول 2-1، مع أن التركيز ينصب بصـورة رئيسة على التأثيرات الثنائية؛ ليعكس جدتها إضافة إلى التأثير المحدد بنماذج الجذب.

فكرة تجاوز نطاق المسافة المادية في التفكير في الإستراتيجية العابرة للحدود ليست جديدة. ومن ثم، فإن فكرة أن تذهب الشركات الطامحة إلى تدويل أنشطتها أولاً إلى البلدان القريبة جغرافياً –أي «المسافة الأقرب بين السوق المحلية في الوطن والسوق الأجنبية الناتجة عن إدراك الفوارق الثقافية والتجارية وفهمها»– اقترحت أول مرة قبل ثلاثين عاماً[12]. لكن إطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية يتخذ منظوراً أوسع للمسافة، ويتمتع بركيزة تجريبية أشد صلابة.

المسافة الثقافية

كلمة «ثقافة» المستخدمة هنا تشير بدلالتها إلى سمات المجتمع وخصائصه التي يحافظ عليها عبر التفاعلات بين أفراده، لا بواسطة الدولة (بوصفها السلطة التي تضع القانون أو تطبقه). إذ تميل الفوارق الثقافية بين البلدان عموماً إلى تقليص التفاعلات الاقتصادية بينها. وتأثيرات اللغات في هذا السياق ربما تكون الأكثر وضوحاً: انظر إلى العمود الأول في الشكل 2-2، أو فكر، للحصول على دليل من نوع مختلف، في الأخطاء المحرجة في الترجمة من لغة إلى لغة أخرى. وفي الحقيقة فإن لوائح الأخطاء المحرجة في التسويق تهيمن عليها عادة مثل هذه النكسات والعثرات في اللغات الأجنبية[13].

الجوانب والملامح الأخرى من المسافة الثقافية التي يمكن قياسها بأسلوب منهجي، وتبين أنها تضعف التبادل الاقتصادي، تشمل الاختلافات في الإثنية والدين، وانعدام الثقة، وتفاوت الإيمان بالمساواة (الذي يعرف بأنه التسامح المجتمعي مع تجاوزات السوق والسلطة السياسية)[14]. لكن هناك سمات ثقافية أخرى شديدة الخصوصية (مثلاً: تفضيل ألوان معينة) أو المراوغة، بمعنى أنها غير مرئية تقريباً حتى لأولئك الذين توجه سلوكهم.

خـذ على سبيل المثـال التساهل الصيني التقليدي تجاه انتهـاك حقوق النشر. إذ يعزو كثـير من المراقبين هـذا المعيـار الاجتماعي إلى الماضـي الشيوعي القريـب للصين. لكن مثلمـا يقدم وليام ألفورد الحجة في كتابه «سرقـة كتاب جنحة أنيقة»، ربما يعبر عن مبدأ كونفوشيوسي يشجع تكرار نتائج المساعي الفكرية الماضية:

الجدول 2-1

إطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية على مستوى البلد

	المسافة الثقافية	المسافة الإدارية	المسافة الجغرافية
بلدان ثنائية	• لغات مختلفة • إثنيات مختلفة افتقار إلى الشبكات الرابطة الإثنية أو الاجتماعية • أديان مختلفة • انعدام الثقة • قيم ومعايير وطباع مختلفة	• غياب الروابط الاستعمارية • غياب التكتل الإقليمي التجاري المشترك • عدم وجود عملة موحدة • عداء سياسي	• مسافة مادية • عدم وجود حدود برية مشتركة • فوارق في المناطق الزمنية • اختلافات في المناخ وبيئات الأمرا
بلدان (أحادية أو متعددة)	• انعزال • تقليدية	• اقتصاد مغلق • تحيز للوطن • غياب العضوية في المنظمات الدولية • مؤسسات ضعيفة؛ فساد	• عدم وجود منفذ بحري • افتقار إلى التجول الداخلي • الحجم الجغرافي • البعد الجغرافي • روابط اتصالات أو نقل ضعيفة

«أنا أبث وأقلد، بدلاً من أن أبدع؛ أؤمن بالقدماء وأحبهم»[15]. وفي الحقيقة، مثلت انتهاكات حقوق النشر مشكلة للناشرين الغربيين قبل اندفاعة النمو الراهنة في الصين. ففي عشرينيات القرن العشرين، مثلاً، وجدت دار ميريام – وبستر، التي كانت على وشك إدخال معجم ثنائي اللغة إلى الصين، أن الناشر المحلي بدأ توزيع نسخة خاصة به قبل الحصول على حق النشر.

إضافة إلى السمات الثنائية التي تأخذ شكل اختلافات ثقافية قد يتأثر النشاط الاقتصادي العابر للحدود أيضاً بالسمات الثقافية الأحادية. ومن ثم، يتضح بالبداهة أن الأمم التي تسودها ثقافات معزولة، أو حتى تقليدية، سوف تنزع إلى إغلاق أبوابها أمام التجارة والاستثمار الدوليين، أي إلى أن تكون منعزلة أكثر من غيرها.

من المرجح أن يؤدي الاتصال الطويل بين البلدان إلى إضعاف بعض تأثيرات الاختلافات الثقافية بينها على أقل تقدير. مثل هذا الاتصال يزيد الألفة المتبادلة، و«يزرع» المؤسسات والمنظمات الضرورية لدعم النشاط الاقتصادي العابر للحدود، ويسهل التعديلات الثقافية. وعلى وجه العموم، يبدو وكأن الاختلافات العديدة في القيم والمعايير والطباع، والصفات الأحادية المعزولة تثبت على الأرجح أنها أكثر تعقيداً وتجذراً، حتى على المدى المتوسط، من الاختلافات في اللغة، والإثنية، والدين.

المسافة الإدارية

تضم السمات والخصائص الإدارية القوانين، والسياسات، والمؤسسات التي تبرز في الحالة النمطية من عملية سياسية طبقتها الحكومات بصورة مباشرة أو بالوكالة. تضاف إلى هذه أيضاً العلاقات الدولية بين البلدان، ومنها المعاهدات والاتفاقيات والمنظمات الدولية، على أساس أن هذه العلاقات تستدام بواسطة البلدان التي توجدها أو تدعمها.

وتشمل السمات الإدارية أو الخصائص السياسية التي شددت عليها نماذج الجذب بوصفها تؤثر في النشاط الاقتصادي العابر للحدود، الروابط الكولونيالية، والعضوية في التكتل التجاري الإقليمي ذاته، واستخدام عملة مشتركة. ويشير التحليل الإحصائي في الشكل2-2 إلى أن الروابط بين المستعمر والمستعمرة يمكن أن تضاعف التجارة ثلاث مرات، حتى وإن انقطعت الرابطة قبل عهد بعيد – لأسباب تتراوح كما هو مفترض بين الألفة الثقافية والتشابه في الأنظمة القانونية. وفيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر، ونظراً لمحدودية البيانات النظامية، من الأفضل الاستشهاد بأمثلة وحالات محددة. فبين عامي 1997 – 2001، اتجه نصف موجة الاستثمار الأجنبي المباشر الضخمة المنطلقة من

إسبانيا إلى أمريكا اللاتينية -قرابة عشرة أضعاف حصة أمريكا اللاتينية في الاستثمار الأجنبي المباشر على الصعيد العالمي- في حين احتلت أوروبا، الأقرب جغرافياً، التي تملك اقتصاداً أكبر وأقوى، المرتبة الثانية. يعبر هذا النمط بكل وضوح عن العوامل الإدارية (والثقافية) المشتركة المتجذرة في العلاقات بين المستعمر والمستعمرة التي انتهت رسمياً في القرن التاسع عشر، لا عن تأثيرات الحجم أو المسافة الجغرافية.

يمكن لترتيبات التجارة التفضيلية والعملة المشتركة أن تزيد أيضاً حجم التجارة إلى حد بعيد، بل قد تتفوق على روابط المستعمر- المستعمرة إذا جمعت معاً (انظر الشكل 2-2). ويجسد اندماج الاتحاد الأوروبي على مدى نصف القرن الماضي أفضل مثال معبر ربما عن الجهود الدؤوبة والمقصودة لتقليص المسافة الإدارية. فمع أن الهند وباكستان يتقاسمان الماضي الاستعماري ذاته، ويشتركان في حدود برية، وتجمعهما روابط اللغة، فإن حالة العداء الطويلة بينهما تعني أن التجارة الرسمية بينهما لا تتجاوز عشر توقعات نماذج الجذب. وفي أعقاب توتر العلاقات، مثل إجبار شركة موانئ دبي على التخلي عن إدارة الموانئ الخمسة في الولايات المتحدة، لاحظ المراقبون تحولاً في الاستثمارات من الشرق الأوسط بعيداً عن الولايات المتحدة.

مثلما يشير المثالان السابقان، يمكن للمسافة الإدارية أن تزيد أو تنقص عبر الإجراءات الأحادية. وفي الحقيقة، تضع سياسات الحكومات الفردية بعضاً من أكثر العوائق والحواجز شيوعاً أمام التجارة العابرة للحدود. في بعض الحالات تظهر الصعوبات في الوطن الأم للشركة. على سبيل المثال اضطرت الشركات التابعة للبلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى التعامل مع القوانين المحلية التي تحظر الرشوة، والامتثال للمعايير الصارمة نسبياً للصحة والسلامة والبيئة -التي يمكن لها جميعاً أن تعيق عملياتها في العالم. لكن كثيراً ما تكون حكومة البلد المستهدف هي التي تضع الحواجز أمام الاستثمار الأجنبي- عبر الحصص التجارية، والقيود على الاستثمار الأجنبي المباشر، وتفضيل المنافسين المحليين عبر الدعم الحكومي والمحسوبية والمحاباة في القواعد والأنظمة والتزويد.

هــذه كلها حالات تمتعت فيها الحكومة الوطنيــة بسلطة كافية للتأثير في النتائج. لكن يمكــن للبنية التحتيــة المؤسسيــة الضعيفة في البلد المستهــدف أن تعرقل أيضــاً النشاط الاقتصادي العابر للحدود. على سبيل المثال تحجم شركات عديدة عن ممارسة النشاط التجــاري في بلــدان معروفة بانتشار الفساد، أو الأنظمة القانونيــة غير الموثوقة، أو تعاني صراعاً اجتماعياً (تشير بعض الأبحاث والدراسات إلى أن هذه الظروف المحلية السلبية، إذا أطلق لها العنان، يمكن أن تكبح التجارة والاستثمار إلى حد أبعد من أي قيود إدارية). وبالمقابــل، حين تكون البنيــة التحتية المؤسسية في البلد قوية ومتينــة، فإن من المرجح أن يرتفع مستوى الاندماج العابر للحدود.

المسافة الجغرافية

السمــات والخصائص الجغرافية للبلــدان التي يمكن أن تؤثر في النشاط الاقتصادي العابر للحدود تأتي غالباً من الظواهر الطبيعية، مع أن للتدخلات البشرية دوراً في بعض الأحيــان. هذا هو الجزء من إطار المسافة (الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية) التي يفكر فيها الناس حين يسمعون أولاً كلمة مسافة. فهم يميلون إلى التركيز على المسافة المادية، وهذا يتماشى مع النتائج التجريبية –والحس المنطقي السليم– التي تشير إلى أنه كلما بعد البلد صعب ممارسة النشاط التجاري فيه (بعد تساوي الشروط الأخرى).

لكــن المسافــة الجغرافية أكــثر من مجرد مسافــة مادية تفصل مثلاً بــين عاصمتين. فهنــاك سمــات جغرافية أخرى، يجب أخذهــا في الحسبان، وهي تشمــل وجود (أو عدم وجــود) حدود بريــة مشتركة، والفوارق في المناطق الزمنية والمنــاخ، والساحل المطل على المحيــط (في الحالة الأحادية)، والطبوغرافيا، والبعد عن الحدود (داخل البلد) (أتذكر هنــا شكوى رئيس وزراء كندة السابق وليام مكنزي من أن «لدينا كثيراً من الجغرافيا»). إضافة إلى ذلك، ربما تحتاج الصفات «الجغرافية» التي صنعها البشر، مثل البنى التحتية للنقل والاتصالات، إلى أن تؤخذ في الحسبان – على الرغم من إمكانية اعتبارها سمات اقتصادية لا جغرافية.

يستحق تأثير المسافة المادية مزيداً من التفصيل. فأوضح تأثير للمسافات المادية الطويلة يتجلى في ارتفاع تكاليف النقل. وهذه بالطبع أكثر أهمية للتجارة منها للاستثمار الأجنبي المباشر، ولهذا السبب نرى ميلاً نحو الاستثمار الأجنبي المباشر كلما نأت المسافة. لكن نماذج الجذب تشير إلى أن الاستثمار الأجنبي المباشر يميل أيضاً إلى التقلص مع ازدياد المسافة – وهذا يعبر عن حقيقة أن المسافات المادية الطويلة ترفع تكاليف الاتصالات إضافة إلى تكاليف النقل. لنتذكر مثال غوغل واضطرارها إلى إنشاء مكاتب في روسيا لتحسين معرفتها بالسوق المحلية واستجابتها لها.

ما هي العبرة العامة المستخلصة؟ تذكر «جغرافية المعلومات»، إضافة إلى جغرافية النقل المادي، حين تفكر في التأثيرات الجغرافية في النشاط الاقتصادي العابر للحدود.

المسافة الاقتصادية

تشير المسافة الاقتصادية إلى الاختلافات والفوارق التي تؤثر في النشاط الاقتصادي العابر للحدود عبر آليات اقتصادية متميزة عن الآليات الثقافية أو الإدارية أو الجغرافية التي ناقشناها للتو. في هذا السياق لا تشير نماذج الجذب إلى الحجم الاقتصادي فقط (الذي يزيد الحجم المطلق للتجارة لكن ينقص التجارة بوصفها نسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي)، بل إلى دخل الفرد أيضاً. فالبلدان الغنية تنخرط أكثر في الأنشطة الاقتصادية العابرة للحدود (بالنسبة لحجمها الاقتصادي) مقارنة بالبلدان الفقيرة. ومثلما هو متضمن في العلاقة الإيجابية الطردية بين دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي والتجارة والتدفقات الاستثمارية، فإن معظم هذه الأنشطة تحدث مع البلدان الغنية الأخرى.

وبالطبع، يترافق ارتفاع دخل الفرد مع ارتفاع تكاليف العمل. ويمكن معاينة ذلك مباشرة وعلى أساس منفصل معاً – بكلمات أخرى، فيما يتعلق بمستويات المهارات المختلفة أو أنواع التدريب. ثمة عوامل إنتاج أخرى يمكن تفحص كلفتها أو جودتها بهذه الطريقة، وتشمل الأرض، والموارد الطبيعية، ورأس المال، والموارد المتقدمة التي صنعها الإنسان، مثل البنية التحتية والمعلومات.

أخيراً، من الجدير بالذكر أن التفاعلات بين البلدان الغنية/ الغنية، والغنية/ الفقيرة، تميل إلى الارتباط، وإن بصورة غير كاملة، مع أداء مختلف الوظائف الاقتصادية. وعلى وجه الخصوص، كثيراً ما تشمل التفاعلات بين البلدان الغنية /الفقيرة المراجحة، حيث تقرن الشركة العرض والطلب لا داخل الأسواق الوطنية بل عبرها، وذلك بتقسيم سلسلة القيمة دولياً. وفي حين يمكن للاختلافات الثقافية والإدارية والجغرافية أن تشكل أسساً للمراجحة، مثلما نناقش في الفصل السادس، إلا أن المراجحة الاقتصادية تبرز على نحو خاص. لذلك فإن أفضل منبه هو: في حين أن المسافة تميل إلى ممارسة تأثير سلبي يضعف النشاط الاقتصادي العابر للحدود عموماً، إلا أنها ربما تشجع مثل هذا النشاط في حالات خاصة ومحددة.

مثال على مستوى البلد:

الهند إزاء الصين من منظور الولايات المتحدة

لنستخدم إطار المسافة لمعاينة موضوع محدد طلب مني مراراً الحديث عنه: كيف يمكن مقارنة الهند والصين من منظور الشركات الأمريكية؟[16] المقارنة أوجزها الجدول 2-2، وسوف نفصلها في الفقرات الآتية.

العوامل الثقافية: المصدر الرئيس لقرب الهند ثقافياً من الولايات المتحدة هو دون شك استخدامها الأوسع للغة الإنكليزية. فمجموع عدد الهنود الذين يعرفون الإنكليزية يتراوح بين 100 – 300 مليون شخص –وأعتقد بصحة الرقم الأدنى– لكن من المتفق عليه عموماً أن عددهم يفوق أقرانهم في الصين. من المعتقد أيضاً أن الصين تحظى بميزة تتعلق بحجم جاليتها المهاجرة ونزعتها التجارية – على الرغم من أن المغتربين الهنود في الولايات المتحدة، خصوصاً، هم أفضل تعليماً، وأحدث وصولاً، وأكثر احتمالاً للانخراط في قطاع التقانة.

تعطي السمات الثقافية الأحادية للبلدين نتائج أقل وضوحاً وتحديداً. فالصين أكثر انسجاماً لغوياً وإثنياً، لكن تظل مسألة هل يسهل ذلك التقدم أم يزيد العزلة محل نقاش

وجدل. وفي حين أن البنية الاجتماعية في الهند متخمة بالانقسام الطبقي المنتشر إلى حد يدعو إلى الأسف، إلا أن النخب الهندية المتغربنة أعادت ترسيخ الروابط الاقتصادية مع الولايات المتحدة.

العوامل الإدارية: أوجد الاستعمار البريطاني عدداً من العوامل المشتركة بين الهند والولايات المتحدة. أهمها أن الأنظمة القانونية في البلدين كليهما مؤسسة على القانون العام البريطاني المتميز بتشديده على السوابق والتكيف. أما النظام القانوني في الصين، فهو يعتمد -بالمقابل- على القانون المدني -النسخة الألمانية- المتميز بتشديده على المبادئ المطلقة، ولذلك لا تحتاج إلى وضعها في سياق. إضافة إلى أن العلاقات السياسية بين الولايات المتحدة والهند وثيقة جداً في الوقت الراهن. وفي حين أن هذه الحالة خاضعة للتغيير، إلا أن ما يبدو مؤكداً أن التوترات السياسية بين الولايات المتحدة والصين سوف تظل قائمة على مدى العقود القادمة، أو حتى مدة أطول.

تعتمد النظرة العامة إلى المؤشرات الأحادية الإدارية والسياسية على الإطار الزمني الذي نتبناه. فعلى المدى القريب، يبدو أن الشركات متعددة الجنسية تجد نفسها حالياً في مواجهة عدد أقل من العقبات الإدارية والسياسية التي تعترض النشاط التجاري في الصين مقارنة بالهند، ويعود جزء من السبب إلى المناطق الاقتصادية الخاصة والمناطق المتميزة، مثل هونغ كونغ، وظلت هذه الشركات حتى وقت قريب تتمتع بمعدلات ضريبية تفضيلية في الصين. لكن على المدى البعيد، تواجه الصين تحديات أضخم من الهند في ترسيخ حكم القانون، وحماية الملكية الخاصة، وإعادة بناء المشروعات والمصارف المتعثرة التي تملكها الدولة، والتصدي للتغيير السياسي.

الجدول 2-2

الهند مقابل الصين من منظور الشركات الأمريكية

عوامل الجذب الثقافية	عوامل الجذب الإدارية	عوامل الجذب الجغرافية	عوامل الجذب الإقتصادية

الهند	• لغة إنكليزية • نخبة متغربنة	• مستعمر مشترك • قانون مشترك • صداقة سياسية • مخاطرة أقل على المدى البعيد؟		•عمالة تخصصة • ربحية • إستراتيجية راسخة وتحديث • بنية تحتية للبرمجيات
الصين	• انسجام لغوي وإثني • جالية مهاجرة مؤثرة	• قيود مخففة على النشاط التجاري • مناطق حرة ومتميزة	• أقرب إلى الساحل الغربي الأمريكي • موانئ متفوقة وغيرها من البنى التحتية • شبكة إنتاج في شرق آسيا	• أسواق أكبر حجماً • دخل أعلى • مدخلات العمل والإنتاجية • توافر رأس المال • سلاسل توريد • شركات أجنبية تعمل كجسور للتصدير

العوامل الجغرافية: تبعد تشيناي (في الهند) عن لونغ بيتش (في كاليفورنيا) - أنشط مرفأ للحاويات في الولايات المتحدة- مسافة تزيد بنسبة ستين بالمائة عن شنغهاي. لكن مسافة الشحن الأبعد مجرد جزء من مشكلات الهند اللوجستية: فموانئها بطيئة وتفتقر إلى الكفاءة في الأداء، وهذا يزيد الوقت المطلوب للشحن إلى الولايات المتحدة إلى مدة تتراوح بين 6-12 أسبوعاً، مقابل مدة تتراوح بين أسبوعين وثلاثة من الصين، ويقدم مثالاً على الحالة الهزيلة نسبياً لبنيتها التحتية.

من العوامل الجغرافية المفتاحية الأخرى أن الصين تمثل المحرك ضمن اقتصاد ناشط ومزدهر في منطقة شرق آسيا، ولها شركاء إقليميون تجاريون يمثلون أكثر من نصف الاستثمار الأجنبي المباشر وثلاثة أرباع الواردات. وعلاقات الصين التجارية مع الولايات المتحدة، جزء لا يتجزأ من هذه الشبكة العريضة، ومعززة بها من بعض النواحي. وبالمقابل، تقع الهند في منطقة إقليمية أقل نشاطاً وازدهاراً، وتجارتها مع جيرانها في جنوب آسيا لا تتجاوز 5% من إجمالي تجارتها.

العوامل الاقتصادية: تستحق العوامل الأحادية تركيز انتباه خاص تحت هذا العنوان.

فمن المعتقد أن اقتصاد الصين أكبر بأكثر من مرتين من اقتصاد الهند - على الرغم من أن الإحصائيات الرسمية الصينية ربما تبالغ في معدلات النمو الاقتصادي الفعلية بنسبة تتراوح بين[17] 2-4%. فضلاً عن ذلك، فإن أسواق الصين لمنتجات الدخل المرن أكبر من أسواق الهند بخمس مرات، وهذا يعكس تأثيرات دخل الفرد الأكثر ارتفاعاً من الناتج المحلي الإجمالي. إنتاجية العمال في الصين أعلى أيضاً، لتتماشى مع دخل العمال الأعلى، إضافة إلى أن عمال الصين أفضل تعليماً - مع أن الصين تأتي بعد الهند في بعض الفئات المتطورة (مثلاً: المديرون من أصحاب الخبرة، والخريجون الذين يتكلمون الإنكليزية)، وتواجه مشكلات سكانية أسوأ، نظراً لسياسة الطفل الواحد لكل أسرة التي تنتهجها. حققت الصين نتائج أفضل حتى اليوم عبر إعادة تخصيص وتحويل العمال من الزراعة إلى التصنيع، وعبر حشد مزيد من رأس المال المحلي: معدلات الادخار الرسمية في الصين (ربما توجد مبالغة هنا أيضاً) تقدر بنسبة تتراوح بين 40-50% من الناتج المحلي الإجمالي، مقابل 20-25% في الهند[18].

لكن الوجه الآخر السلبي لوفرة رأس المال الصيني يتمثل في كبح العائدات والإفراط في الاستثمار، خصوصاً في قطاع الإنشاءات والبنية التحتية بواسطة شركات لم تعرف بالانضباط الذاتي. أما الشركات الهندية فكانت تحقق على الدوام أرباحاً أعلى. إضافة إلى أن أفضل الشركات الهندية المحلية حصلت في الحالة النمطية على دعم أقل من الحكومة الوطنية مقارنة بالشركات التي تحاول الحكومة الصينية دعمها وتوسيعها لتصبح عالمية. وتمثلت استجابة الشركات الهندية في تبني مقاربة أكثر انضباطاً وأقل تركيزاً على الاستثمار.

تمثل الشركات الأجنبية 20% من الإنتاج الصناعي الصيني، وأقل من ذلك في الهند. ومارست الشركات الاستثمارية الأجنبية تأثيراً كبيراً لا يتناسب مع حجمها في الصادرات الصينية، حيث زاد الأجانب حصصهم إلى أكثر من 50% إجمالاً، وإلى 80% في منتجات القيمة المضافة. ونظراً لأن الشركات الأجنبية تمثل أقل من 10% من إجمالي الصادرات الهندية، والصادرات الهندية لم تتجاوز عشر الصادرات الصينية، فإن صادرات الشركات الأجنبية الاسمية من الصين أكبر بخمسين مرة من صادرات الهند. لهذه الأرقام دلالة أيضاً فيما يتعلق بالمستويات النسبية لتطوير سلاسل التوريد

في البلدين.

باختصار، تبدو الصين أكثر جاذبية من الهند للمستثمرين الأمريكيين عموماً وفقاً لكثير من الأسس الجغرافية والاقتصادية، لكن أقل جاذبية وفقاً لعدد من الأسس الثقافية والإدارية.

سوف أضيف أربع تفصيلات لهذه الخلاصة السريعة: أولاً- اختيار المنظور مفتاح مهم. فالمقارنة تبدو مختلفة من منظور أوروبا الغربية: الصين أبعد جغرافياً، لكن من ناحية أخرى، لا تمثل قدرات الهند في اللغة الإنكليزية عاملاً حاسماً. وربما تبدو أوروبا الشرقية وشمال إفريقيا بدائل أكثر جذباً للاستثمار من الصين أو الهند.

ثانياً- الصين والهند بلدان هائلان فيهما قدر كبير من التنوع الداخلي. على سبيل المثال، المناطق الساحلية في البلدين كليهما أكثر نشاطاً وازدهاراً من المناطق الداخلية، وهذا يشير إلى إمكانية تطبيق إطار المسافة وطنياً ودولياً. ومن ثم، فإن شركة تصنيع الزجاج سينت - غوبيان قد تفوقت على الشركات الأجنبية الأقدم عهداً في الهند عبر التركيز على المنطقة الساحلية في الجنوب بدلاً من الشمال.

ثالثاً- تركز شركات عديدة في الصين والهند على العمود الأخير من الجدول 2-2، خصوصاً النقاط المتعلقة بالأسواق الأكبر حجماً والإنتاجية الأعلى للعمال في الصين. لكن الجدول يذكرنا بالحاجة إلى اتخاذ منظور أوسع وأعرض، ليتبين لنا النتيجة المفاجئة المستخلصة: قرب الهند الثقافي والإداري نسبياً من الولايات المتحدة. وليس من قبيل المصادفة أن هذين البعدين من إطار المسافة هما اللذان يتجاهلهما المراقبون غالباً.

رابعاً- هذه النقطة هي امتداد منطقي لما جاء في (ثالثاً). فكما هو مفترض، يجب أن تبدو الهند أكثر جاذبية من الصين بوصفها وجهة استثمارية في الصناعات الأكثر حساسية للمسافة الثقافية أو الإدارية. وتقدم صناعة خدمات البرمجيات مثالاً معبراً في السياق. ثقافياً، هذا هو العمل التجاري الذي تأخذ فيه معرفة اللغة الإنكليزية أهمية خاصة، وساعدت فيه بصورة مباشرة الجالية الهندية المغتربة في الولايات المتحدة، إذ تشير مختلف التقارير إلى أن المغتربين الهنود يمثلون ثلث القوة العاملة في شركات التقانة في وادي السيليكون، ويديرون نسبة 10% من المشروعات التقانية الجديدة هناك. إضافة

إلى ذلك تغدو المسافة الجغرافية عن الولايات المتحدة أقل أهمية باطراد، خصوصاً منذ الانتقال نحو التطوير الخارجي، واستفادة الهند اقتصادياً من العدد الأكبر من خريجيها الموهوبين. النتيجة: تمثل الهند أكثر من ثلثي خدمات البرمجيات التي انتقلت من الولايات المتحدة إلى الخارج، مقارنة بعشر هذه الخدمات في الصين [19].

يؤدي مثال البرمجيات مباشرة إلى تحليل إطار المسافة على مستوى الصناعة، وهذا ما سنناقشه فيما يأتي.

إطار المسافة على مستوى الصناعة

قد يقنع صندوق استثماري يوظف مجموعة من الاستثمارات للإجابة عن السؤال المتعلق بمدى جاذبية الصين عموماً مقارنة بالهند. لكن معظم المديرين التنفيذيين الذين يقارنون بين البلدين يرجح أن يرغبوا في عقد المقارنة من منظور صناعة معينة. في مثل هذه الحالات، يصبح تأثير الفوارق والاختلافات بين البلدين مشروطاً بخصائص الصناعة وسماتها التي يجب أن تؤخذ في الحسبان في معظم تطبيقات إستراتيجية الشركات. الجدول 3-2 يوجز أنواع الصناعات التي تتأثر على نحو خاص بكل مكون من مكونات المسافة، ويستشهد بالأمثلة؛ وبقية هذا القسم تفصل ذلك كله.

الحساسية الثقافية:

ما هي أنواع المنتجات أو الخدمات الأكثر حساسية وتأثراً بالفوارق الثقافية؟ حين نتذكر مناقشتنا الواردة آنفاً للغة بوصفها محدداً مفتاحياً للمسافة الثقافية، نجد أن الحساسية اللغوية تجسد مؤشراً واضحاً: تحظى الفوارق في اللغات بأهمية أكبر في البرمجيات أو برامج التلفزيون منها في صناعة الإسمنت مثلاً. وعلى نحو مشابه، يمكن أن نفكر في منتجات تحظى بجاذبية إثنية خاصة تتأثر تأثراً كبيراً بالفوارق الإثنية، أو منتجات تؤثر فيها الاختلافات في الدين والعقائد. ولذلك يظهر في التحليل الارتجاعي الإحصائي عبر الحدود أن المنتجات الغذائية تعد من أكثر المنتجات حساسية للمسافة الثقافية، لهذه الأسباب الإثنية والدينية من جهة، ولأنها تطلق تداعيات أخرى متعلقة بهوية المستهلك

بوصفه عضواً في مجتمع معين، من جهة أخرى. على سبيل المثال، يعد الأمريكيون الرز سلعة، مثل الشعرية أو البطاطا، لكن هذه المادة تعني أكثر بكثير بالنسبة لليابانيين.

الجدول 3-2: إطار المسافة على مستوى الصناعة:

المسافة الثقافية	المسافة الإدارية	المسافة الجغرافية	المسافة الاقتصادية
تحظى الفوارق الثقافية بأهمية بالغة عندما:	**يكون التدخل الحكومي على أعلى مستوياته في المجالات التي:**	**تلعب الجغرافيا دوراً أكثر أهمية في:**	**تمارس الفوارق الاقتصادية أكبر تأثير عندما:**
• يكون للمنتجات مضمون لغوي (برامج التلفزيون) • تكون المنتجات مهمة للهوية الثقافية أو الوطنية (أغذية) • تكون ملامح المنتجات متفاوتة فيما يتعلق بـ: - الحجم (سيارات) - المعايير (معدات كهربائية) • تحمل المنتجات روابط محددة تتصل بالبلد (نبيذ)	• تنتج سلعاً أساسية (كهرباء) • تنتج سلعاً أخرى تعد من حقوق المواطن الأساسية (أدوية) • تستخدم أعداداً كبيرة من العمال (الزراعة) • تورد المعدات للحكومة (النقل العام) • تعد رمزاً وطنياً (الفضاء) • تعد مهمة وحيوية للأمن القومي (الاتصالات) • تستغل الموارد الطبيعية (النفط، التعدين) • تخضع لتكاليف مرتفعة لا تسترد (بنية تحتية)	• المنتجات التي تنخفض فيها نسبة القيمة إلى الوزن أو الحجم (إسمنت) • المنتجات الهشة أو سريعة العطب (زجاج، فواكه) • المجالات التي يكون فيها الإشراف المحلي ومتطلبات التشغيل مرتفعة (كثير من الخدمات)	• تتفاوت طبيعة الطلب مع مستوى الدخل (سيارات) • تكون الجوانب المالية لتوحيد المقاييس والحجم محدودة (إسمنت) • تبرز الفوارق في تكلفة العمل وغيرها (ملابس) • يختلف توزيع أو أنظمة النشاط التجاري (تأمين) • تحتاج الشركات إلى أن تكون سريعة الاستجابة والمرونة (أدوات منزلية)

ثمة فوارق ثقافية أخرى على مستوى الصناعة مستمدة جزئياً من الفوارق الاقتصادية (ولذلك تُخلط بها عادة). اليابانيون مثلاً يفضلون أن تكون سياراتهم صغيرة الحجم، تعبر عن المعايير الاجتماعية إضافة إلى اعتبارات الاقتصاد (في تكلفة الوقود) وسهولة القيادة في بلد المساحة المتاحة فيه محدودة وثمينة.

أخيراً، في حين أن المناقشة السابقة للثقافة على مستوى البلد لاحظت أن مثل هذه

الفـوارق والاختلافات تميـل إلى تقليص النشاط الاقتصادي العابـر للحدود، إلا أن هذا الميـل العام يمكن دحضه وعكسه، إلى حد ما، بالاعتبارات على مستوى الصناعة. والقوة الكـبرى المعاكسة يمثلها التمايز العمودي القوي وفقاً لبلـد المنشأ الذي يجعل الزبائن في البلدان المختلفة يعدون منتجات بعض البلدان الأخرى بأنها «الأفضل». على سبيل المثال، أظهـرت معامل الشمبانيا الفرنسية البارزة إمكانية استخدام علامة مميزة لبناء نشاط تجاري عالمي. كما فعلت الشيء نفسه الشركات التي تقدم الثقافة الشعبية الأمريكية، من ديزني إلى ملابس الجينز، بطريقة تذكرنا بأن التأثيرات القوية لبلد المنشأ لا تحتاج دوماً إلى الارتباط بنوعية رفيعة أو جودة عالية.

هذان المثالان للتمايـز العمودي -الشمبانيا وميكي ماوس- يثبتان الحكمة القائلة: إن الطلـب العالمـي على المنتجات الاستهلاكيـة يأتي غالباً من شريحتـي الشباب ومستهلكي الكماليات. هناك أيضاً نصيحتان أوسع نطاقاً فيما يتعلق بتحليل التنوع في تفضيل السلع عبر البلدان.

- يجـب التفريق بـين التمايز العمودي والتمايز الأفقـي، أي الحالة التي يصنف فيها المستهلكون في بلدان مختلفة المنتجات نفسها بطرق مختلفة (مثلاً: الأذواق تختلف ولا تتماثل غالباً).
- يجب إجراء التحليل على المستوى المحدود، مثلاً، على مستوى الشمبانيا لا المشروبات عموماً، أو مستوى منتجات المخابز (الأكثر حساسية للمسافة نسبياً) إزاء منتجات البروتين مثل لحم البقر والدجاج (غير الحساسة نسبياً) بدلاً من جمع الصنفين في فئة «الأطعمة الغذائية».

الحساسية الإدارية

في أغلـب الأحـوال تنتج المسافـة الإدارية من الرغبة في حمايـة الصناعات المحلية أو تنظيمهـا: إذ ترى الحكومات المحلية بعض الأسبـاب الداعية للتدخل لحماية الصناعات مـن المنافسـة الخارجية ووضـع حواجز من نوع ما (مثـلاً: تعرفة جمركيـة، أو تعقيدات تنظيميـة، أو قوانين محلية). على وجه العموم، من المرجـح أن تقام مثل هذه الأنواع من الحواجز إذا استوفت الصناعة المحلية واحداً أو أكثر من المعايير الآتية:

• إنتاج المواد الأساسية: من المرجح أن تتدخل الحكومة في الأسواق المحلية لمصلحة السلع التي تعد أساسية لحياة المواطنين اليومية. تشمل هذه الفئة الأغذية الأساسية والوقود والكهرباء مثلاً.

• إنتاج السلع أو الخدمات التي تعد من حقوق المواطن الأساسية: على نحو مشابه، تنتج بعض الصناعات، مثل قطاع الرعاية الصحية، سلعاً أو خدمات يعتقد الناس أنها من حقهم بوصفها من حقوق الإنسان الأساسية. وكثيراً ما تتدخل الحكومات لوضع معايير الجودة والتحكم بالسعر في مثل هذه الصناعات أيضاً.

• استخدام أعداد كبيرة من العمال: الصناعات التي تمثل تكتلات كبيرة من الناخبين تتلقى غالباً دعم الدولة على شكل معونات وحماية. العمال الزراعيون وعمال الملابس مثال على هذه الفئة.

• توريد معدات/ سلع ضخمة للحكومة: إذا كانت الحكومات هي أكبر المشتركين (مثلاً: لمعدات النقل العام)، فهذا يوسع التدخل الحكومي أيضاً.

• اعتبارها من الرموز الوطنية: بعض الصناعات أو الشركات تعد رموزاً لحداثة البلد وقدرتها التنافسية. التنافس بين شركتي بوينغ وإيرباص في سوق الطائرات التجارية الضخمة مثلاً ولد عواطف حماسية مغالية على جانبي المحيط الأطلسي. هذه الصناعة لا تتعلق فقط بالوظائف والدولار (أو اليورو).

• اعتبارها حيوية للأمن القومي: سوف تتدخل الحكومات لحماية تلك الصناعات التي تعد مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأمن القومي. والأمثلة الحديثة من الولايات المتحدة تشمل حالة شركة موانئ دبي العالمية المذكورة آنفاً، ومقاومة محاولات شركة النفط الصينية الوطنية شراء شركة يونيكال.

• التحكم بالموارد الطبيعية: توضح حالات أخرى في قطاع النفط والغاز -مثلاً: إعادة تأميم احتياطات الغاز الطبيعي في بوليفيا- أن الموارد الطبيعية تعد غالباً جزءاً من الميراث الوطني، ويمكن للشركات الأجنبية التي تسعى إلى استغلالها أن تتهم بنهبها.

• تشمل تكاليف مرتفعة لا يمكن استردادها: الصناعات التي تتطلب استثمارات ضخمة ومحددة جغرافياً ولا يمكن استعادتها -مثل كثير من الصناعات الثقيلة المذكورة آنفاً- معرضة لتدخل الحكومات إلى حد بعيد ما إن توظف هذه الاستثمارات.

المثال المعبر عن صناعة تلبي معظم هذه المعايير هي الكهرباء التي تشمل هنا توليدها ونقلها وتوزيعها. لقد شهدت هذه الصناعة التي كانت من مجالات «التقانة المتقدمة» الرئيسة في أواخر القرن التاسع عشر، استثمارات أجنبية كبيرة في البداية، على الرغم من التركيز على رأس المال (أكثر من العمالة) في نظام لم يطبق إلا على القاطرات البخارية فقط. لكن بسبب الضغوط الإدارية التي تتعرض لها الملكية الأجنبية على نحو خاص في هذه الصناعة، اكتسحت العالم موجة من «نزع الملكية الأجنبية» لهذا القطاع وتحويله إلى الملكية المحلية، بدءاً من الثورة الروسية وانتهاء بأواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين.

تبع هذه الردة على العولمة انبعاث الاهتمام بالاستثمار الأجنبي المباشر، وذلك مع بدء تنظيم قطاع الكهرباء في شتى بلدان العالم. أما النتيجة فكانت فقاعة استثمارية عالمية، خصوصاً في مجال توليد الكهرباء [20]. وغذى هذه الفقاعة 400 مليار دولار من الاستثمار الأجنبي المباشر بين عامي 1992 – 2002 وهذا أدى إلى أكثر من 100 مليار دولار من دمار القيمة، يعود السبب في معظمه -خصوصاً في الأسواق الناشئة- إلى إعادة التفاوض واستيلاء الحكومات المحلية على الصناعة. لكن من المفاجئ أكثر أن يجسد ذلك آخر مثال على الإحساس المشترك على نطاق واسع، لكن غير الصحيح، بالأمان الإداري.

الحساسية الجغرافية

ما هي أنواع الصناعات الأكثر حساسية للمسافة الجغرافية؟ الإجابات بدهية، طالما يتعلق الأمر بالتدفقات التجارية: المنتجات التي تتدنى فيها نسبة القيمة إلى الوزن/الحجم (مثلاً: الإسمنت). أو المنتجات المعرضة للتلف عند النقل (مثلاً: الأطعمة سريعة التحضير)، أو المنتجات التي تتطلب حضوراً محلياً مهماً.

من الصعب تحديد التأثيرات ذات الصلة في الاستثمار العابر للحدود بصورة واضحة،

نظـراً لأن مثل هذا الاستثمار يمكن أن يمثل بديلاً عن التجارة أو مكملاً لها. ولذلك قدم الباحثـون الحجـة على أن الأداء المحلي المتفوق أو متطلبـات المراقبة والإشراف تميل إلى تقليص الاستثمار الأجنبي المباشر (عبر تقييد التجارة)، وإلى زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر (عبر جعل الاستثمار بديلاً عن التجارة). لكن لنتذكر أن المسافة المادية أظهرت تأثيراً سلبياً إجمالياً على الاستثمـار الأجنبي المباشر، إضافـة إلى التجارة. وهذا يزيد احتمال تقدم التجارة والاستثمار الأجنبي المباشر جنباً إلى جنب.

من الأمثلة المدعمة بالأدلة على تأثير المسافة الجغرافية القوي على الاستثمار الأجنبي المباشـر حالة شركة الإسمنت المكسيكيـة، سيميكس، التي سنناقشها بإسهاب في الفصل الثالـث. فقد ركزت الشركة في البداية علـى التوسع العالمي عبر الاستيلاء على الشركات الأخـرى في الأسـواق الناشئة. وبعـد استنفاد الفرص في أمريكا اللاتينيـة، وصلت إلى إندونيسيـا (أبعـد مكان عن المكسيـك وإن ظل على كوكب الأرض طبعـاً!). لكن عمليات الاستيـلاء الأحدث التي قامـت بها تشير إلى أنها أعادت في الحقيقة التركيز على الجزء الغربي من العالم في محاولة لبناء قلعة جغرافية حولها.

الحساسية الاقتصادية:

عنـد اتخاذ منظـور تفصيلي على مستوى الصناعة للمسافـة الاقتصادية، من المفيد تفكيك القيمة لشركة تمثيلية (نموذجية) في صناعة ما وتقسيمها إلى تكاليف على جانب العرض، واستعداد لدفع سعر المنتج المعروض على جانـب الطلب. سوف نتوسع في شرح هذا المنظور الاقتصادي التفصيلي في الفصل الثالث. وما سنناقشه هنا محددات العرض والطلب للحساسية تجاه المسافة الاقتصادية.

علـى جانب العرض، يرجح أن تمارس المسافـة الاقتصادية أضخم تأثير في المنتجات التـي تهيمن على بنـى التكلفة فيها عوامل التكلفة المطلقة التي تتفـاوت تفاوتاً كبيراً على مستـوى العـالم. وفي حـين تبرز المنتجـات التي ترتفع فيهـا الحاجـة إلى العمالة في هذا السيـاق، فإن واقع شبه العولمة يذكرنا بأنه حتى تكاليف عوامل مثل رأس المال تخضع إلى درجة معينة للموقع المحدد والتنوع المرتبط به.

علــى جانب الطلب، توجد الفوارق الكبيرة في الاستعـداد لدفع السعر -المرتبط عادة بدخـل الفرد- حوافزَ للنظر فيما وراء الحدود الوطنيــة. لكن من المرجح أن تضر فوارق الدخل، لا أن تساعد النشاط الاقتصادي العالمي حين تتضمن تفضيلاً لأنواع مختلفة من المنتجــات. والصناعات التي تتطلــب كثيراً من التنوع، أو المرونــة، أو الاستجابة السريعة يرجــح أيضاً أن تتصــف بمستويات منخفضة نسبيــاً من القدرة على التبــادلات الدولية العابرة للحدود بسبب التعقيد الإضافي للتكاليف.

ثم هناك مقاييس أخرى أقل تحديدًا، لكنها تبقى مفيدة للنشاط الاقتصادي. على سبيل المثال، المدى الذي تؤدي فيه المسافة الاقتصادية إلى اختلافات في عادات الزبائن، أو القنوات، أو أنظمة ممارسة النشاط التجاري -أو على الأعم، بنية الصناعة- عبر البلدان، يعد أيضاً وثيق الصلة بتقويم تأثير المسافة على مستوى الصناعة. ولذلك اقترحت إحدى الدراسات أن الهوامش المحلية -تكاليف النقل المحلية، وبيع الجملة، والتجزئة- تؤدي دوراً أكبر في إقامة الحواجز أمام الواردات إلى الولايات المتحدة من تكاليف النقل الدولية والتعريفات الجمركية مجتمعة[21].

ولتلخيص هذا القسم، نقول: إن إطار المسافة يقدم عادة أقصى درجة من الفائدة حين يطبق على مستوى الصناعة. بكلمات أخرى، المهمة لا تنحصر في تحديد الفوارق والاختلافات بين البلدان فقط، بل في فهم أيها الأكثر أهمية في الصناعة التي تستهدفها بنشاطك. وهذا يساعد في تحويل التحليل من المستوى الشامل إلى المستوى التفصيلي المحدد.

بعض التطبيقات

يعد إطار المسافة، على مستوى الصناعة، قابلاً لمصفوفة واسعة جداً من التطبيقات. دعونا نركز على خمسة من أهمها:

توضيح الفوارق وإظهارها:

يتمثل أحد تطبيقات إطار المسافة في توضيح الفوارق وإظهار الاختلافات. وفي حين أن

هذا التطبيق قد يبدو واضحاً إلى حد لا يتطلب فيه التفصيل والشرح، إلا أن دراسة حالة عن محطة «ستار تي في» تساعد في إظهار السبب الذي يجعله يستحق توكيداً إضافياً[22].

أطلقت المحطة عام 1991 بوصفها خدمة تلفزيونية فضائية موجهة إلى نسبة الخمسة في المئة من أغنى سكان آسيا. في ذلك الوقت، كان استخدام الأقمار الصناعية بوصفها هوائيات بث ضخمة يحل المشكلات المتعلقة بقيود المسافة الجغرافية التي خضعت لها تقليدياً محطات البث الأرضية. ركزت محطة ستار، ضمن نطاق بثها في آسيا، على النخب المدينية نسبياً، المتوقع أن تكون قادرة على تحمل تكلفة الخدمة، وجذب المعلنين، ومستعدة لمشاهدة البرامج المعادة باللغة الإنكليزية (وهذا سيوفر على المحطة نفقات إنتاج برامج جديدة باللغات المحلية). وكانت شركة «نيوز كوربوريشن» (التابعة لروبرت مردوخ) التي تراهن على المحطات الفضائية بدلاً من الكبلية، قد انجرفت مع هذا النموذج من العمل ومع فكرة تدعيم برامجها الإنكليزية عبر بلدان آسيا —خصوصاً أفلام شركة فوكس للقرن العشرين، ومكتبة البرامج التلفزيونية— إلى حد شراء محطة ستار من مالكها الملياردير لي كا- شينغ (من هونغ كونغ) بمبلغ وصل إلى 825 مليون دولار في منتصف عام 1995.

وبحلول عام 2006، بدأت ستار أخيراً تحقق الأرباح. ومع ذلك، كانت على ما يبدو استثماراً هزيلاً لشركة نيوز كوربوريشن. أما الأسباب فتتعلق بالمسافة. فالبث الفضائي التلفزيوني قلص فعلاً المسافة الجغرافية، لكنه لم يتصدَّ للجوانب الأخرى من المسافة التي قللت شركة ستار من أهميتها في البداية – وهذا ما ندمت عليه فيما بعد:

- المسافة الثقافية: افترضت ستار في البداية أن المشاهدين الآسيويين سوف يقنعون بالبرامج المقدمة باللغة الإنكليزية، لمجرد أن كثيرين في المنطقة الجغرافية المستهدفة يتكلمون الإنكليزية بوصفها لغة ثانية. ولم تنتبه الشركة إلى الأدلة المتوافرة من أوروبا القارية التي تثبت أن المشاهدين، حين يملكون الخيار، يفضلون البرامج بلغتهم المحلية، حتى إن كانوا يتحدثون فعلاً بلغات أجنبية.
- المسافة الإدارية: أعارت شركة نيوز كوربوريشن أذناً صماء للوقائع – خصوصاً في

قطاع تجاري تبدو فيه الملكية الأجنبية محملة دوماً بشحنة سياسية؛ نظراً لقدرة التلفزيون على
في الناس. فبعد شراء ستار، أعلن روبرت مردوخ أن المحطة الفضائية ستشكل «تهديداً لا لب
للأنظمة الاستبدادية في كل مكان»، لأنها تسمح للناس بتفادي مصادر الأخبار الرسمية[23]
الحكومة الصينية بحظر الاستقبال المحلي لمحطات البث الفضائي الأجنبية - وظلت إستر
مردوخ منذ ذلك الحين تركز على الخروج من هذه الحفرة.

من المفاجئ على نحو خاص أن النقطة الأخيرة فاتت على مردوخ، خصوصاً حين نعرف تاريخه الش
-عليه أن يحصل على الجنسية الأمريكية؛ كي يشتري المحطات التلفزيونية التي دعمت شبكة فوكس-
إلى غرائزه السياسية الصائبة عموماً. لكن خبرته الدولية وخبرة نيوز كوربوريشن انحصرتا في الديمقر
الناطقة بالإنكليزية. ومثلما تبين، لم يكن ذلك يمثل استعداداً أو إعداداً جيداً للتعامل مع الصين.

النقطة الأوسع التي أود توكيدها أن توضيح الاختلافات والفوارق -مثلما يفعل إطار المسافة- عامل
لأن كثيراً من السياقات الأجنبية، في عالم شديد التنوع، ستكون غريبة على المديرين الذين يتخذون الق
المتعلقة بالقضايا العابرة للحدود. في مثل هذه الحالات، لا تكفي الخبرة الشخصية. وربما لا يخطر ع
معد الخطب الأمريكي أن الخطبة المناهضة للاستبداد ستثير مشكلة. لكن من الممكن تقليل تأثير هذه
العمياء عبر تركيز مزيد من الانتباه على أبعاد إطار المسافة كلها.

فهم العقبات المعيقة لـ «الأجنبي»

يتمثل التطبيق الثاني من تطبيقات إطار المسافة في كونه ترياقاً للرؤى الانتصارية المهيمنة على الش
المتعددة الجنسية والمصاحبة لرؤى قيامة العولمة التي ناقشناها في الفصل الأول. يشمل هذا التطبيق اس
الإطار لتحديد الاختلافات بين البلدان التي قد تعيق نشاط الشركات متعددة الجنسية في مواجهة المن
المحليين -أو ما يسمى بالعقبات المعيقة للأجنبي- أو على الأعم، الفوارق التي تؤثر في مواقعها[24].
لذلك أن يكون تمريناً مفيداً للشركات متعددة الجنسية، أو لمنافسيها المحليين، أو للطرفين معاً.

للمساعدة على توسيع أفق التفكير ومغالبة الأحكام المسبقة المتحيزة فيما يتعلق بالانتصار ا

Sussceptibility to home-country norms-or, more broadly, social influences- regarding health, safety and environmental issues (U.S. footwear and apparel companies in Asia)

للشركات متعددة الجنسية، يوفر الجدول 4-2 لائحة شاملة للمثالب والنواقص والعقبات التي قد تواجهها الشركات متعددة الجنسية مقارنة بالمنافسين المحليين. لنفكر مثلاً في منتجات التجميل، حيث استطاعت حفنة قليلة من الشركات متعددة الجنسية، بقيادة لوريال الفرنسية وبروكتر أند غامبل الأمريكية، تحقيق زيادة مهمة في التركيز العالمي على مدى العقود القليلة الماضية، وتعد الرائدة الآن في معظم الأسواق العالمية الكبرى. من أشهر الاستثناءات كورية الجنوبية، حيث تسيطر شركة مستحضرات التجميل المحلية أمورياسيفيك على أكثر من 30% من سوق مستحضرات التجميل -مقابل 8% لمنافسها المحلي الرئيس، و5% لشركة لوريال، أكبر شركة منافسة متعددة الجنسيات- وجنت هوامش ربح تشغيلية لا تضاهى في صناعة مواد التجميل في شتى أنحاء العالم. لماذا ثبت أن سوق كورية بالغ الصعوبة للشركات متعددة الجنسية؟

يقترح إطار المسافة عدداً من الإجابات للسؤال. أولاً، يجب أن تمثل منتجات العناية بالجمال ذروة مطلقة فيما يتعلق بالمنتجات المعبرة عن الأنا والخاضعة للأحكام الثقافية المسبقة. والكوريون على وجه الخصوص يشغلهم هاجس العناية بالبشرة و«المكياج»، وهي مجالات للمنتج تسمح بالتمايز الأفقي حول البشرة الآسيوية ومفاهيم الجمال، خصوصاً البشرة البيضاء في أسواق شرق آسيا. اجتمعت هذه التأثيرات معاً لتحد الجاذبية الثقافية لمنتجات الشركات متعددة الجنسية. فضلاً عن أن هذه الشركات تواجه عقبات إدارية إضافية تشمل التعرفة الجمركية، والقواعد والأنظمة المتحيزة، ومبادرات مثل حملة «المنتوجات المصنوعة في كورية تناسب الكوريين» التي أطلقتها جمعية صناعة مواد التجميل الكورية. وعلى الصعيد الاقتصادي، تفتقر الشركات متعددة الجنسية إلى القدرة على الوصول إلى البيوت («مبيعات من باب إلى باب»).

الجدول 2-4

المشكلات والمثالب المحتملة التي تواجه الشركات متعددة الجنسية عند منافسة الشركات المحلية: تحليل إطار المسافة

مشكلات ثقافية	مشكلات إدارية	مشكلات جغرافية	مشكلات اقتصادية

مشكلات تعيق اتخاذ مظهر محلي: لغة، تقاليد، هوية (برامج تلفزيونية مقابل الإسمنت) مشكلات تعيق الاهتمام بتغاير التفضيلات (مسافة أفقية) • أذواق خاصة (نقانق السمك، سراويل الملاكمة) • تصاميم مختلفة (أدوات منزلية) • معايير ومقاييس مختلفة (معدات كهربائية) • أحجام وعلب تغليف مختلفة (أطعمة معالجة) • اختلافات في الشرائح المستهدفة (مذياع محمول ومسجلات كاسيت محمولة في الولايات المتحدة مقابل اليابان) أذواق متجذرة تفضل المنتجات المحلية أحكام متحيزة محلية في الطلب (حملات ترويج المنتج المحلي) الافتقار إلى الاتصال أو الشبكات الاجتماعية	تحيز الحكومة المضيفة ضد المنتجات/ الشركات الأجنبية، يترافق عموماً مع: • تدخل حكومي واسع النطاق ○ أنظمة وقواعد (رعاية صحية) ○ تزويد/تمويل (إنشاءات) ○ بروز قضايا سياسية (بث تلفزيوني) ○ ملكية الدولة (بنية تحتية) ○ إجلال الأبطال الوطنيين (برامج الفضاء) ○ اهتمامات تتعلق بالأمن القومي • مقاومة محلية منظمة لنزوح العمال (زراعة، نسيج) • تأثيرات وطنية موروثة (موارد قومية) • الطبيعة الإستراتيجية للحجم (سيارات) • الأصول ومدى المشكلات المستمرة (بنية تحتية) تتعرقل المفاوضات مع الحكومة المضيفة بالأنشطة التي تمارس في أماكن أخرى من العالم (ديزني والصين وأنشطة الدالاي لاما) قيود مفروضة من الحكومة في بلد المنشأ (رشوة) متطلبات تنظيمية متعددة تقيد بالعلاقات بين بلد المنشأ والبلد المضيف (موتورولا في الصين)	تكاليف نقل مرتفعة، تترافق عموماً مع: •قيمة منخفضة مقابل الوزن/الحجم •أخطار/صعوبات في النقل •سرعة فساد المنتج الافتقار إلى البنية التحتية الضرورية للنقل/الاتصالات متطلبات المراقبة المحلية المكثفة للأداء متطلبات أخرى للأداء المحلي لأنشطة القيمة (خدمات عديدة)	ارتفاع التكلفة (تكلفة العمال، المديرين، إعادة الهيكلة، أو التكيف) ضعف الخبرة والمعرفة في حالة وجود اختلافات في الموردين، أو القنوات، أو الأنظمة والقوانين مشكلات في التنويع/ المرونة/الاستجابة حساسية تجاه الضغوط على الأسعار العالمية (المسهمون في بلد المنشأ لا يعرفون الأسواق المحلية) كفاءة المنافسين المحليين نتيجة البيئات الانتقائية: ضعف الربحية عند التوسع هناك مثالب التأخر في دخول السوق تدني مستوى الالتزام بسوق محدد

وهي قناة توزيع مهمة في كورية، وهذا ما حصر الشركات متعددة الجنسية في متاجر صغيرة مرتفعة السعر لتوزيعها وحرمها من وفورات الحجم الكبير. تعد هذه كلها اعتبارات حاسمة الأهمية في صناعة مستحضرات التجميل يجب أن تأخذها الشركات متعددة الجنسية في الحسبان حين تفكر في دخول السوق الكورية أو التوسع فيها – أو

إعادة التفكير في وجودها هناك.

ربما تكون أنسب طريقة لمحاولة التغلب على الحواجز المعيقة لـ «الأجنبي» هي شراء شركة منافسة محلية. لكن شراء منافس محلي يؤدي إلى الاعتماد على الظروف. فقد اعتقد كثيرون أن محطة ستار سوف تنجح في الصين إذا حافظ روبرت مردوخ على شراكته مع لي كا-شينغ -واستفاد من علاقات لي العميقة مع الحكومة الصينية- بدلاً من شراء شركته كاملة.

تقويم الملاك الطبيعيين ومقارنة المنافسين الأجانب

حتى وإن ملأت الثقة الشركات متعددة الجنسيات بأنها ستفوز على المنافسين المحليين في سوق معين، فإن من الممكن استخدام إطار المسافة على مستوى أدق من الوضوح لإلقاء الضوء على المواقع النسبية للشركات متعددة الجنسية من منظور البلدان المختلفة. لنفكر على سبيل المثال في السؤال المثير المتعلق بما سيحدث في كوبا بعد غياب فيدل كاسترو عن المشهد. وعلى افتراض أن البلد سيفتح أبوابه، هل تفوز الشركات الأوروبية أم الأمريكية على المنافسين هناك؟

علاقات كوبا السياسية بأوروبا أفضل حالاً في الوقت الراهن،وتجمعها أيضاً روابط لغوية وكولونيالية مع إحدى الأمم الأوروبية، إسبانيا. لكن الولايات المتحدة أقرب بكثير إلى كوبا، إلى جانب معظم الأبعاد الأخرى. قربها الجغرافي واضح تماماً: في الليالي الصافية، يمكن مشاهدة وهج أضواء ميامي من ميناء هافانا. وهناك قرب في بعض الأبعاد الثقافية على الأقل: كوبا جزء من منطقة البيسبول لا منطقة كرة القدم، مثلاً. وميزة اللغة الإسبانية تعوض -جزئياً- باستخدام الإسبانية لغة ثانية في الولايات المتحدة، خصوصاً حول ميامي التي أصبحت مركزاً إقليمياً للنشاط التجاري مع أمريكا اللاتينية. ميامي تعد أيضاً مركزاً لجالية كوبية كبيرة في الولايات المتحدة، ويمكن أن توسع قنوات الاتصال بين البلدين، حتى وإن لم تستخدم هذه القنوات بصورة مفيدة حالياً.

إضافة إلى ذلك كله، ومع أن كوبا لم تكن قط مستعمرة أمريكية (على الرغم من

المحـاولات الأمريكيـة العديدة لشـراء الجزيـرة)، إلا أن الشـركات الأمريكية الكبرى، وعصابات الجريمة المنظمة، هيمنت على الاقتصاد الكوبي طوال العقود التي سبقت ثورة كاسـترو. وعلـى الأرجح، سوف تؤدي مطالبـة هذه الشركات والجاليـة الكوبية بحقوقها المزعومـة من حكومة كاسـترو، إلى تحويلات مهمة للأصـول في أي تطبيع للعلاقات بعد كاسـترو. لهذا السبب، أراهن على فوز الشـركات الأمريكية على منافساتها الأوروبيات، باستثناء الصناعات التي تسبق فيها الشركات الأوروبية الشركات الأمريكية.

بالتوافق مع موضوع الفقرة السابقة، يمكن لمثل هذا التحليل أن يجرى أيضاً على مستوى الصناعة. فقد تحقق بعض النجاح مؤخراً في الجهود الواسعة لتوقع أي الشركات ستنجح على مستوى الصناعة وفي أي أسواق - على سبيل المثال، حققت الشركات الأمريكية نجاحاً أكبر -بوصفها مجموعة- في ريادة السوق في الهند مقارنة بالصين -وهي أكثر نجاحاً في المكسيك، حيث تفوقت على الشركات الإسبانية على صعيد معدل النجاح ومداه[25]. لكن بعد أن لاحظنا مزايا «الملكية الطبيعية»، يجب أن نفهم أن من السهل طغيان عوامل أخرى - مثلاً: الإستراتيجيات العالمية السيئة أو الجيدة.

مقارنة الأسواق

يمكـن استخدام إطار المسافة أيضاً لمقارنة الأسواق مـن منظور شركة معينة. ونظراً لأننـي عرضت الأفكار الأساسية عن هذا الموضوع، سـوف أقدم هنا تطبيقاً يجمع شركة وبلديـن تطرقت لها سابقاً: شركـة أموريباسيفيك تعقد مقارنة -من منظورها الخاص- بين الصين والهند.

مـن منظور الشركـة الكورية، تحظى الصين بعوامل جذب متفوقة على الهند. وربما يكـون أوضحها أن نيودلهي تبعد ثلاثة آلاف ميل عن سيول، مقابل أقل من ست مئة ميل عن بكين. تعزز ذلك كله مصفوفة من الروابط التاريخية بين كورية والصين: عوامل إثنية مشتركة تعبر -في جزء منها- عن هجرة متبادلة مهمة؛ وتأثير الكونفوشيوسية والبوذية؛ ومملكـة كوغوريـو القديمـة التي امتدت مـن شمال شرق الصـين إلى كوريـة الشمالية؛ واستخـدام الكوريين للكتابـة الصينية طوال ألف سنة. وفي وقـت أقرب، حظيت الأفلام

السينمائيــة والبرامج التلفزيونية والموسيقى الكورية بشعبية واسعة في الصين إلى حد أن وسائل الإعلام في البلدين أشارت إلى هذا الشغف بوصفه «الموجة الكورية».

هــذه القواسم المشتركة على مستوى البلد تعززت علــى مستوى الصناعة عبر التأثير النافــذ لنظام أدويــة الأعشاب الصيني على الكــوري -كانت كورية تاريخيــاً نقطة عبور لشحنــات أدويــة الأعشــاب الصينيــة إلى اليابــان- وعلى مستــوى الشركــة، عبر تركيز أموريباسيفيــك علــى عشبة الجنسنــغ، والشاي الأخضــر، ونسغ شجر البامبــو، بوصفها مكونــات مسجلــة، وهذا مــا وافق التقاليد الصينيــة. أما الهند فليســت قريبة من كورية الجنوبية في أي من هذه الأبعاد، ولذلك تمثل تحدياً على ما يبدو.

تأثيرات المسافة المعيقة

تعد الأمثلة المناقشة آنفاً نوعية، لكن من الممكن أيضاً اتخاذ مقاربة كمية لتقويم تأثيرات المسافة. لنفكر في الأداة الأكثر شيوعاً التي تستخدمها الشركات عند تقرير مكان المنافسة: تحليــل البلــد الشامل الذي يتضمــن نوعاً من القياســ لحجم السوق بوصفــه مكوناً رئيساً مــن مكوناتــه. ولسوء الحظ يعد وصفــة مناسبة للمبالغة في الهوســ بالحجم التي وصفتها وانتقدتهــا في الفصــل الأول. مــن الحلــول الناجعة تجاهــل القياسات الخــام (وتقسيمها خصوصــاً) لحجم السوق واللجــوء إلى قياسات المسافة بمعناها العريض. وفي حين أن مثل هــذا الإغفال يشمل كثيراً من القياسات التقريبية، فإن إدخال بعض التعديلات للتواؤم مع المسافة يمثل فكرة أفضل، لإظهار مدى أهميتها، من الامتناع عن إدخال أي تعديلات.

لنفكر في حالة شركة يام!، الشركة الأم لسلسلة بيتزا هوت، وتاكو بل، وكي إف سي للوجبات السريعة التي انفصلت عن شركة بيبسي عام 1997. في ذلك الوقت، كانت عملياتها الدولية مشتتة ومبعثرة، حيث انتشرت مطاعمها في سبعة وعشرين بلداً (مع أن ثلثي الإيرادات، ونسبة أعلى من الأرباح، أتت من سبعة أسواق فقط). فضلاً عن ذلك، فإن التزامات خدمة الديون والربحية الدولية المحدودة لم تترك لها سوى أقل من عشر المبلغ المالي الذي استثمرته منافستها اللدودة، شركة مكدونالد خارج الولايات المتحدة. ونتيجة لذلك، قرر رئيس إدارة العمليات الدولية في شركة يام!، بيت باسي، تقليص عدد

أسواقها الرئيسة إلى عشرة فقط. لكن أي عشرة منها؟

يظهر الشكل 2-3 عشرين سوقاً عالمياً رئيساً لشركة يام!، فيما يتعلق بدخل الفرد، واستهلاك الفرد للوجبات السريعة، وإجمالي حجم سوق الوجبات السريعة (مناطق الدوائر في الشكل). أما المنطق الكامن وراء هذه الشبكة الجامعة للبلدان فيفيد في توجيه الشركة نحو الدوائر الأكبر في الوسط واليمين عند انتقاء الأسواق الأساسية العشرة. لكن لاحظ أن ذلك كله يغفل تأثيرات المسافة!

الشكل 2-3

أسواق الوجبات السريعة الكبرى في العالم: استهلاك الفرد مقابل دخل الفرد

source: pankaj ghemawat, Distance still matters: the Hard reality of Glopal Expansion, Harvard Business Review, 2001, 146.

لفهم مدى الفرق الذي تحدثه المسافة، فكر في حالة المكسيك التي احتلت في الشكل المرتبة السادسة عشرة من بين عشرين سوقاً رئيساً فيما يتعلق بإجمالي استهلاك الوجبات السريعة [26]. وحين يجمع هذا الترتيب مع تقديرات دخل الفرد واستهلاكاته المتدنية، يبدو أن على شركة يام! الخروج من المكسيك. لكن حين تعدل أرقام حجم السوق لكل بلد بالمسافة

الجغرافية التي تفصله عن دالاس -المركز الإداري لعمليات الشركة- تقفز المكسيك إلى المرتبة السادسة فيما يتعلق بفرصة السوق. وحين ندخل مزيداً من التعديلات على الأرقام لتعبر عن الحدود البرية المشتركة (وغيابها يقلص فرصة العمل التجاري إلى النصف كما هو مفترض)، وعضوية المكسيك في منظمة «نافتا» مع الولايات المتحدة (وغيابها يقلص الفرصة إلى النصف أيضاً)، تصعد المكسيك إلى المرتبة الثانية، ولا تسبقها إلا كندا.

وبالطبع، لا تعد التعديلات كلها إيجابية- فافتقار المكسيك إلى اللغة المشتركة مع الولايات المتحدة ينزل مرتبتها قليلاً، مع أنها تبقى ضمن المراكز الثلاثة الأولى، مع كندا وبريطانيا. لكن الرسالة الإجمالية واضحة لا لبس فيها: المحاولات المعقولة لأخذ المسافة في الحسبان تعني ضمناً أن فرصة السوق في المكسيك كبيرة نسبياً [72]. وبالمقابل، قد يقترح تحليل البلد الشامل غير المعدل للمسافة على شركة يام! الخروج من المكسيك.

ماذا عن منظور بيتر باسي؟

«تحتل المكسيك المرتبة الثانية أو الثالثة على سلم أولوياتنا».

فضلاً عن تحذيري من مغبة الإجراء التقريبي، سوف أضيف تحذيرين آخرين: أولاً، تعتمد نجاعة تجاهل تأثير المسافة على متغيرات الوضع. وهو يعمل بأفضل صورة حين تتفاوت المسافات بين مركز العمليات الإدارية ومختلف الأسواق الأجنبية تفاوتاً كبيراً، وهذا شرط جرت تلبيته في حالة شركة يام!

ثانياً والأهم، يمثل تحليل السوق جزءاً فقط -وأحياناً جزءاً صغيراً- من النجاح. فالنجاحات الكبرى تتطلب غالباً تفكيراً إبداعياً في المنافسة أو غيرها من الأبعاد التي تصمم تبعاً لها إستراتيجيات جديدة ومحسنة، لا مجرد عملية آلية لإعادة تشكيل حجم إمكانية السوق.

ارتقاء شركة يام! منذ أن قرر بيتر باسي كيفية إعادة هيكلة العمليات خارج الولايات المتحدة يقدم مثالاً معبراً. فقد نمت الصين التي كانت تمثل 263 وحدة عام 1998، إلى 1800 وحدة عام 2005، وولدت دخلاً تشغيلياً تجاوز دخل عمليات تشغيل الشركة في

العالم في عام 1998.

أما العائد على رأس المال المستثمر في الصين فتجاوز 30%، مقابل تكلفة رأس المال التي بلغت 9,% وتصف شركة يام! اليوم عملية بناء علامات تجارية مهيمنة في الصين بأنها إستراتيجيتها الرئيسة. وهي تزعم أن شركة كي إف سي في الصين في طريقها لتصبح «بحجم مكدونالد [في الولايات المتحدة] يوماً ما» [28]. ما الذي يكمن خلف هذا الأداء المذهل؟

باختصار شديد، أعادت شركة يام! موضعة كي إف سي في الصين لتقدم لوائح طعام موسعة، وخدمة كاملة (على الطاولة)، ومرافق أفضل تجهيزاً، على اعتبار ندرة خيارات تناول الوجبات السريعة، الميسرة من حيث السعر، خصوصاً ذات النوعية الجيدة، وذلك مع تطور الصين السريع. شركة يام! الصين لم تواجه حتى الآن منافساً جدياً في هذه الفئة المزدهرة من المطاعم.

لنلاحظ التباعد بين هذه النتيجة وتحليل تأثير المسافة المجرد للسوق كحاله في عام 1998 -الذي كان سيجعل الصين، لو أجري حسب الوصف الوارد آنفاً، تنضم بصعوبة إلى قائمة العشرة الأوائل. ولتوسيع النقطة ذاتها، نقول: إن محاولات التعديل للتواؤم مع المسافة مبررة عموماً. لكن يجب أن تكمل، لا أن تحل محل تحديد الموقع التنافسي الصحيح وغيره من عناصر الإستراتيجية التي سنناقشها بإسهاب في الفصل الثالث والفصول اللاحقة.

نتائج ختامية

يلخص إطار «تعميمات عالمية» النتائج المستخلصة المحددة من هذا الفصل. ولتقديم شرح أوسع، نقول: في حين أن الفصل السابق، عن شبه العولمة، قدم الحجة على أهمية التمييز بين الداخل والخارج، فإن هذا الفصل تقدم خطوة إضافية لا في إدراك هذا التمييز فقط بل في إظهار الفارق الدقيق الذي يجعل كل بلد يختلف عن

غـيره. أمـا الابتكار المفتاحي في هـذا الفصل فكان تقديم إطار، إطـار المسافة، يكشف مثـل هذه «الاختلافـات في الاختلافات» فيما يتعلق بالمقاييـس الثنائية للمسافة من بين أبعاد متنوعة. إذ تسمح إضافة المقاييس الثنائية للمسافة إلى النماذج التقليدية لتحليل البلـدان بتمثيـل هذه البلـدان بوصفها مواقع ونقاطًـا -تقع على مسافـات متفاوتة من بعضها بعضاً- في شبكة عالمية.

بعد أن قمنا باستكشاف إطار المسافة وإمكانية تطبيقه، من المفيد أن نلاحظ في الختام أن المسافـة ليست ركيـزة كافية لوضع إستراتيجية عالمية، ولهـذا السبب لم يتوقف الكتاب هنا. فالإطار يساعدنا على رسم خريطة للمشهد العالمي.

لكن تقرير كيفية التحرك عبر هذا المشهد يحتاج إلى مزيد من الفهم الدقيق للتكاليف والمكاسب من عبور الحدود. على سبيل المثال، لنعيد التفكير في قرارات شركة وال - مارت لدخول السوق. ففي حين أن من اللافت تراجع ربحيتها كلما بعدت متاجرها عن بينتونفيل (الشـكل 2-1)، إلا أن مـن الأكـثر فائدة تفكيك تلك العلاقة وتقريـر أن وال - مارت تمثل أكثر من 5% من مبيعات التجزئة في أسواقها غير الأمريكية التي تحقق فيها الربح، مقابل أقـل من 2% في الأسواق غير المربحة. ومن الواضح أن مقاربتها للتزويد والتوريد والإمداد تتطلب حصصاً كبيرة نسبياً من السوق لتنجح. ولذلك يصبح السؤال هو: في ضوء المسافة، وباعتبـار إستراتيجية الشركة والذهنية السائدة فيها، هل تبدو قادرة على تحقيق الحصة المطلوبـة في السوق المستهـدف؟ التحليل الدقيق على هذه الخطوط لإيجـاد القيمة وقواها المحركة هو موضوع الفصل الثالث.

تعميمات عالمية

1- في عالم شبه معولم، يجب أن تؤخذ في الحسبان أوجه الشبه والاختلاف بين البلدان.

2- تأثيرات أوجه الاختلاف إزاء أوجه الشبه على النشاط الاقتصادي العابر للحدود هائلة، ولا يبدو أنها ستختفي.

3- تقدم المسافة مجموعة مفيدة من المقاييس لمعرفة درجة الاختلاف مقابل التشابه بين البلدان.

4- يجب التفكير في المسافة بوصفها بنية متعددة الأبعاد لها أربعة أنواع من المكونات: ثقافية وإدارية وجغرافية واقتصادية يوجزها إطار المسافة.

5- إطار المسافة يطبق على أفضل وجه على مستوى الصناعة، أي كيف تكون أهمية المسافة بين البلدان مشروطة بسمات الصناعة أو تتفاوت بتفاوتها.

6- تشمل تطبيقات إطار المسافة توضيح الفوارق والاختلافات، وفهم المشكلات التي تواجه «الأجنبي»، ومقارنة المنافسين الأجانب، ومقارنة الأسواق، وتقلص أحجام الأسواق بالمسافة.

هوامش

1-انظر:

David Orgel, «Wal-Mart's Global Strategy: When Opportunity Knocks,» Women's Wear Daily, 24 June 2002.

2- لأغراض المناقشة اللاحقة، سأعد بورتوريكو متميزة عن الولايات المتحدة، أي بلداً أجنبياً.

3-للاطلاع على مناقشة أوسع لنماذج الجذب، انظر:

Edward E. Learner and James Levinsohn, «International Trade Theory: The Evidence,» Handbook of International Economics, vol. III, ed. G. Grossman and K. Rogoff (Amsterdam: Elsevier B.V., 1995).

4-لاحظ أن المعدل الوسطي للمسافة عبر المجموعات الثنائية للبلدان تتراوح بين هذين الرقمين.

5-التقديرات المذكورة هنا مستمدة من عملي مع راجيف ماليك، ومع أنها ضخمة بالتعبير المطلق، إلا أنها أقل من تلك التي ذكرت في:

Pankaj Ghemawat, «Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion,» Harvard Business Review, September 2001, whose estimates were based on early work by Jeffrey Frankel and Andrew Rose, «An Estimate of the Effects of Currency Unions on Growth» unpublished paper, University of California, Berkeley, 2000.

تقديراتنـا الأقـل تعبر عن اهتمامنـا بالتعامل مع المشاهدات المتعـددة وتركيزنا على

البلدان المنفصلة مقابل الكيانات المتميزة سياسياً.

6- اشتراك البلدان بالمستعمر ذاته: بريطانيا العظمى.

7-انظر:

John F. Helliwell, «Border Effects: Assessing Their Implications for Canadian Policy in a North American Context,» in Social and Labour Market Aspects of North American Linkages, ed. Richard G. Harris and Thomas Lemieux (Calgary: University of Calgary Press, 2005), 41 - 76.

8- انظر على سبيل المثال:

Prakash Loungani et al., «The Role of Information in Driving FDI: Theory and Evidence,» paper presented at the North American Winter Meeting of the Econometric Society, Washington, DC, 3-5 January 2003; Richard Portes and Helen Rey, «The Determinants of Cross-Border Equity Flows», Journal of International Economics 65 (February 2005): 269 - 296; Juan Alcacer and Michelle Gittelman, «How Do I Know What You Know? Patent Examiners and the Generation of Patent Citations», Review of Economics and Statistics, forthcoming; and Ali Hortacsu, Asis Martinez-Jerez, and Jason Douglas, «The Geography of Trade on eBay and MercadoLibre», working paper, University of Chicago, 2006.

9- Gert-Jan M. Linders, «Distance Decay in International Trade Patterns: A Meta-analysis», paper no. ersap679, presented at 45th Congress of the European Regional Science Association, Vrije universiteit, Amsterdam, 23 - 25 August 2005, available at http://www.ersa.org.

للاطلاع على دليل إضافي على أقلمة التجارة الدولية انظر الفصل الخامس.

10-للاطلاع على مراجعة لأطر تحليل البلدان، انظر:

«Note on Country Analysis,» on my Web site,Www.ghemawat.org.

11- انظر:

Geoffrey G. Jones, «The Rise of Corporate Nationality,» Harvard Business Review, October 2006, 20 - 22; and, Geoffrey G. Jones, «The End of Nationality? Global Firms and 'Borderless Worlds», Zeitschrift fur Un- temehmensxeschichte 51, no. 2 (2006): 149 - 166.

12- Jan Johanson and Jan-Erik Vahine, «The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», Journal of International Business Studies 8, no. 1 (1977): 22 - 32.

13-انظر على سبيل المثال:

.7 :(9991 enuJ) 5 .on ,81 enizagaM gnitekraMZN «,spahsiM gnitekraM»

14-انظر مثلاً:

Bruce Kogut and Harbir Singh, «The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode», Journal of International Business Studies 19 (1988), 411 - 432; Luigi Guiso, Paola Sapienza, and Luigi Zingales, «Cultural Biases in Economic Exchange», unpublished paper. University



of Chicago, 2005; Jordan I. Siegel, Amir N. Licht, and Shalom H. Schwartz, «Egalitarianism and International Investment», working paper no. 120-2006, European Corporate Governance Institute (ECGI) Finance Research Paper Series, Brussels, 21 April 2006.

15- William P. Alford, To Steal a Book Is an Elegant Offense: Intellectual Property Law in Chinese Civilization, Studies in East Asian Law (Stanford, CA: Stanford University Press, 1995).

16- اعتمد هذا القسم اعتماداً كبيراً على عملي المشترك على مقارنة الصين بالهند مع توماس هوت من مجموعة بوسطن الاستشارية وجامعة هونغ كونغ.

17-Thomas G. Rawski, «Beijing's Fuzzy Math,» Wall Street Journal (Eastern edition), 22 April 2002, AIM.

18-«Dim Sums», The Economist, 4 November 2006, 79 - 80.

19-«Extending India's Leadership in the Global IT and BPO Industries», NASSCOM- McKinsey Report, New Delhi, December 2005.

20- Raymond Hill and [,. G. Thomas III, «Moths to a Flame: Social Proof, Reputation, and Status in the Overseas Electricity Bubble», mimeographed working paper, Goizueta Business School, Emory University, Atlanta, May 2005.

21- Donald J. Rousslang and Theodore To, «Domestic Trade and Transportation Costs as Barriers to International Trade», Canadian Journal of Economics 26, no. 1 (February 1993J: 208 - 221.

22-للاطلاع على وصف أكثر تفصيلاً لحالة محطة ستار، انظر:

Pankaj Ghemawat and Timothy J. Keohane, «Star TV in 1993,» Case 9-701-012 (Boston: Harvard Business School, 2000; rev, 2005) and Pankaj Ghemawat, «Star TV in 2000,» Case 9-706-418 (Boston: Harvard

Business School, 2005); and for a more detailed analysis, see Pankaj Ghemawat, «Global Standardization vs. Localization: A Case Study and a Model», in The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders, ed. John A. Quelch and Rohit Deshpande (New York: Jossey- ass, 2004), 115 - 145.

23- Rupert Murdoch, quoted in the Times (London), 2 September 1993, reprinted in Los Angeles Times, 13 February 1994; and, for instance, «Week in Review Desk, «New York Times, 29 May 1994.

24-انظر مثلاً:

Stephen Hymer, The International Operations of National Firms (Cambridge, MA: MIT Press, 1976); and Srilata Zaheer, «Overcoming the Liability of Foreignness», Academy of Management Journal 38, no. 2 (1995): 341 - 363.

25- Subramaniam Rangan and Metin Sengul, «Institutional Similarities and MNE Relative Performance Abroad: A Study of Foreign Multinationals in Six Host Markets, «working paper, INSEAD, Cedex, France, October 2004.

26-للاطلاع على مزيد من التفاصيل عن التحليل اللاحق، انظر:

Pankaj Ghemawat, «Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion,» Harvard Business Review, September 2001, 137 - 147,

27- سيلاحظ القارئ المهتم أنني أستكمل (بل أقسم في الواقع) مقاييس حجم السوق أو الدخل التي شغلت تقليدياً شبكات تخطيط المحور الأفقي لتحليل البلد الشامل، بمقاييس المسافة.

28- Jeremy Grant, «Yum Claims KFC Growth Could Match McDonald's,»

Financial Times, 1 December 2005, 19.

-3-

إيجاد قيمة عالمية

بطاقة تسجيل مكونات القيمة

«أعتقد أن جزءاً كبيراً من بؤس البشر ناتج عن التقديرات الخاطئة التي يجرونها لقيمة الأشياء»

- بنجامين فرانكلين، «الصافرة»، 1779

ناقش الفصل الثاني أوجه التشابه إزاء أوجه الاختلاف بين البلدان، واستخدم إطار المسافة طريقة لفهم مدى أهميتها على مستويي البلد والصناعة. أما هذا الفصل فيناقش السبب -إن وجد- الذي يدعو الشركات إلى التوسع العالمي في عالم مازالت فيه المسافة تمثل عاملاً مهماً.

يبدأ الفصل بمراجعة وجيزة لكيفية تصدي الإستراتيجية العالمية غالباً - أو فشلها في التصدي -لسؤال: «لماذا التوسع العالمي؟». ثم يوضح- باستخدام مثال شركة الإسمنت المكسيكية، سيميكس التي تحولت إلى شركة رائدة على مستوى العالم منذ أوائل التسعينيات - بطاقة تسجيل القيمة التي تكيف، وتوسع، منطق إضافة القيمة المطورة في سياق بلد واحد إلى سياق عابر للحدود، إلى جانب الإرشادات التوجيهية التحليلية التي يجب اتباعها، والأسئلة المحددة التي يجب الإجابة عنها عند التطبيق. أخيراً، يناقش الفصل بإيجاز كيف نوسع التحليل للتصدي لقضايا الاستدامة، وكيف «نثلث» التحليل عبر استخدام الحكم المنطقي الحصيف، ونتجاوز التحليل المقتصر على معرفة أي خيار

إستراتيجي هو الأفضل لتوليد خيارات إستراتيجية مفيدة ونافعة.

لماذا التوسع العالمي؟

نـادراً ما يستقصي الكتَّاب الذيـن يتناولون عولمة النشاط التجاري السبب -إن وجد- الـذي يدفـع النشاط التجـاري إلى التوسع عالمياً. ومع أن هناك عـدداً من الأسباب لهذا الإغفـال والتجاهـل، فإن أهمها ربما يكون النزعة المنتشرة علـى نطاق واسع إلى الإيمان بقيامة العولمة [illegible] أن يجعل ذلك السؤال قضية [illegible].

ثانياً: ربما يكون هناك بعض البدائل التي احتلت الساحة. فمعظم ما كتب عن العولمة من منظور النشاط التجاري منذ أواخر الثمانينيات، قد هيمنت عليه الاهتمامات المتعلقة بكيـف، وليس لماذا: كيف نربط الوحدات المشتتة، ونبني شبكات عالمية، ونجد المديرين العالميـين وندربهم، ونوجد ثقافة عالمية فعلاً في الشركات[1]. فضلاً عن ذلك، ركزت الأدبيـات في المـدى الذي تعاملت فيه مـع الإستراتيجية العالمية مقابـل المؤسسة العالمية، علـى الوصول إلى الحضور العالمي: دخول الأسواق العالمية الصحيحـة، أو القيام بشراء الشركات الأخرى المناسبة، أو اختيار الشركاء العالميين المناسبين[2]، وهذا كله لا يتصدى لسؤال لماذا.

ثالثـاً: -ومـن منظور عملي- هنـالك شعور بأن الخطوات الإستراتيجية العالمية على درجة مـن التعقيد والخضوع لحالة من عدم اليقين، بحيث أصبحت مسألة تتعلق جوهرياً بالاعتقـاد. يمكـن رؤيـة ذلك بوصفـه استطالـة للنزعـة التقليديـة في إستراتيجية البلد الواحـد إلى إجراء تحليل مفصل للتكاليف والمكاسب عند اتخاذ القرارات الضيقة نسبياً، والاستسلام للطاقة الغريزية الطبيعية عند اتخاذ القرارات الكبرى - وهي نزعة كان أول من لاحظها الراحل نورثكوت باركينسون في أحد قوانينه التي لم تحظَ بشهرة كبيرة[3].

ومهما كانت الخلطة الدقيقة للأسباب، كثيراً ما يرد المديرون التنفيذيون في الشركات العالمية أو التي تسعى إلى العالمية، بشعارات ليس لها مضمون. بول فيردن ونيك فان هيك

جمعا قائمة بهذه الشعارات كانت ستبدو مضحكة لو لم تقترب إلى هذا الحد المحرج من الحقيقة (الشكل 3-1).

فضلاً عن ذلك كله، لا تعد هذه الشعارات مجرد غوايات خطرة تجتذب السذج والغافلين. لنتذكر المناقشة في الفصل الثاني عن الموجة الكاسحة من الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع الكهرباء التي انطلقت في أوائل التسعينيات، والتي ثبت أنها غير مربحة. فقد أشار تحليل لـ 264 مشروعاً استثمارياً أجنبياً تولتها 24 شركة أمريكية بين عامي 1993 – 2002، إلى أن:

- الشركات «المرموقة» (أي التي تضم في مجالس إدارتها مديرين حاليين أو سابقين لأفضل 500 شركة في قائمة مجلة فورتشن) كانت تميل على نحو خاص إلى توظيف مبالغ ضخمة في الاستثمار الأجنبي المباشر.
- محللي الأسهم استمروا في تركيز انتباه أكبر على هذه الشركات المرموقة، وأوصوا بشراء أسهمها حتى عام 2001.
- ردة فعل سوق الأوراق المالية على الاستثمار الأجنبي المباشر ظلت إيجابية حتى عام 1998 -بلغت موجة الاستثمار ذروتها بين عامي 1998 – 2001 - حتى بعد أن بدأ التأثير السلبي للاستثمار الأجنبي المباشر على النتائج المالية المعلنة يتضح ويظهر[4].

وبالطبع، لم يكن المديرون والأسواق المالية المجموعات الوحيدة التي كانت حماستها في غير محلها عندما يتعلق الأمر بخطوات عبور الحدود - فالكتّاب الذين تناولوا الأنشطة التجارية الدولية كانوا أيضاً عرضة لهذه المشكلات. ولتوضيح هذه النقطة، سوف أستشهد بثلاثة أمثلة. نالت شركة وال - مارت، على الرغم من الاعتبارات التي ناقشناها في الفصل الثاني، قدراً كبيراً من الإعجاب والاستحسان بوصفها شركة عالمية متفوقة في بيع التجزئة بسبب حجمها ونموها على المستوى الدولي - إلى أن بدأت منذ مدة في الخروج من أسواقها غير المربحة. أما شركة سيميكس فقد وصفت -في كتب التدريس عن

النشــاط التجاري العالمــي، إضافة إلى كليــات الأعمال- بأنها رائــدة في استخدام تقانة المعلومات وتزويد موزعيها بما يحتاجون إليه، على الرغم من أن هذين السببين لا علاقة لهمــا بأهم الأسباب وراء ربحيتها العالميــة، كما سنرى في هذا الفصل. في حين أن شركة فيليبس التي سنكتشف ارتقاءها في الفصل الرابع، ظلت موضوعاً للكتابات التي أظهرتها مثالاً معقولاً للأداء الجيد يجسد تشكيلة متنوعة من النماذج المؤسسية الحديثة، في حين أنها كانت تترنح على حافة الإفلاس.

الشكل 3-1

شبكة من الشعارات المداولة

source: paul verdin and Nick Van Heck from Local Champions to Global masters (London: palgrave, 2001).

الخيط المشترك الواصل بين هذه الأمثلة جميعها هو عدم توجيه انتباه كافٍ إلى إيجاد القيمة الاقتصادية. وما نراه بدلاً من ذلك، في هذه وغيرها من الحالات، تجاهل القيمة أو تحليلها بأسلوب سط[illegible] أ[illegible] التعامل مع البتا[illegible] بديلاً عن إيجاد القيمة، أو التركيز على [illegible]ة مؤشر[illegible]ما الترياق ال[illegible] كييف، وتعديل، وتوسيع التركيز الصارم على إيجاد ا[illegible] ثبت نجاح[illegible] يجية البلد الواحد. ومع أننا سننجز ذلك في فقرات لا[illegible] ا الفصل، [illegible] بتوضيح أهمية المنظور المركز على القيمة.

شركة سيمي[illegible] القيمة عب[illegible] العابر [illegible] صناعة الإ[illegible]

النسبة المئوية للعائدات
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
أرباح
تكاليف
37
63
24
76
سيميكس
هولسيم

تبدو مادة الإسمنت غير مؤهلة للعولمة. فنسب الأبحاث والتطوير إزاء المبيعات، والدعاية والإعلان إزاء المبيعات، أي المؤشرين الرئيسين على النزعة نحو الانخراط في الاستثمار الأجنبي المباشر، منخفضة جداً. وكذلك حال نسبة قيمة المنتج إزاء الوزن، التي تضخم تأثيرات المسافة الجغرافية. فضلاً عن ذلك كله، إذا أصاب المنتج البلل في أثناء نقله بالبحر - الطريقة الوحيدة العالية المر[illegible] عبر المسافات الطويلة - فإنه يتلف ويتعذر استعماله.

دولار/طن
140
120
100
80
60
40
20
0
أرباح
تكاليف
46
78
24
78
سيميكس
هولسيم

لكن على الرغم من ه[illegible] الظروف ال[illegible] الواعدة، زاد التركيز العالمي في مجال الإسمنت إلى در[illegible] ذ الثمانيني[illegible] ن المتنافسون الخمسة الأوائل يسيطرون على نسبة لا تت[illegible] من السوق [illegible] ضل الاستيلاء على الشركات الأخرى عبر الحدود، اقت[illegible] الآن إلى 25[illegible] عني أن الإسمنت شهد واحدة من أعلى الزيادة المطلقة في التركيز العالمي في أي صناعة كبرى جمعت عنها البيانات!

ويبدو أن شركات الإسمنت الكبرى التي استمرت في تحقيق الربح في أثناء تلك الحقبة، قد وجدت سبلاً للاستفادة من التوسع العابر للحدود. شركة سيميكس تثير الاهتمام على نحو خاص. فقد انحصرت طاقتها كلها في المكسيك حتى أواخر الثمانينيات، ولم تكن

حتى ضمن قائمة أكبر خمس شركات آنذاك، لكنها نمت منذ ذلك الحين لتصبح ثالث أكبر منافس، في حين حافظت على مستويات مرتفعة من الربحية مثلها مثل أي شركة كبرى. كيف حققت شركة سيميكس هذا الأداء المتفوق، وما هو الدور الذي أدته العولمة على وجه الخصوص؟

الحجم:

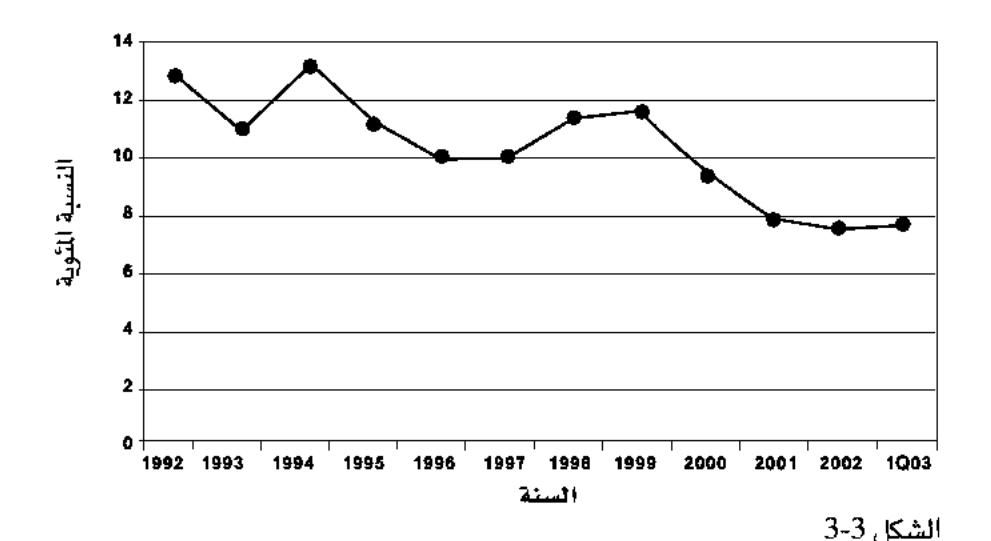
الأساس المنطقي الشائع الذي يستشهد به لعبور الحدود -إضافة الحجم واقتناص حصة السوق- يبدو بالتأكيد قابلاً للتطبيق على حالة شركة سيميكس. لنقارن سيميكس مع شركة إسمنت أخرى في أمريكا اللاتينية، شركة فوتورانتيم البرازيلية. في عام 1988، كانت الشركة البرازيلية أكبر قليلاً من الشركة المكسيكية، واحتلت المرتبة السادسة بين أضخم شركات العالم. لكن بعد مدة لم تتجاوز خمسة عشر عاماً، قفزت سيميكس إلى المرتبة الثالثة، وتراجعت فوتورانتيم إلى المركز العاشر. ماذا حدث في غضون تلك المدة؟ باختصار، عملت الشركة البرازيلية على تنويع منتجاتها أفقياً، فدخلت صناعات مثل عجينة الورق والورق، والألمنيوم، وغيره من المواد المعدنية. وبالمقابل، لجأت سيميكس إلى التنويع الجغرافي. وإلى حد ما، عبرت الحدود لتنمو؛ لأن سوقها المحلي في المكسيك كان صغيراً -أصغر إلى حد بعيد من سوق فوتورانتيم المحلي في البرازيل- ولأنها بحلول عام 1989 كانت تسيطر على ثلثي طاقة المكسيك. ولم يبقَ لها مجال كبير للنمو في الداخل.

لكن مجرد إضافة الحجم لا يفسر كيف تمكنت سيميكس من الحفاظ على هوامش أرباحها المتفوقة - أو بصورة أعم، كيف تمكنت من إيجاد قيمة عبر إستراتيجية توسع اعتمدت على شراء الشركات الأخرى التي تتمتع بطاقة إنتاجية قائمة في البلدان الأخرى. إن الاكتفاء بسياسة الاستيلاء على الشركات الأخرى لا يفيد، مثلما اكتشف المستثمرون الأجانب في قطاع الكهرباء. في التصدي لأهم اختبار لإيجاد القيمة في الأعمال التجارية العالمية، اختبار الوضع الجيد: هل يمكّن جمع الأنشطة وتنسيقها عبر مناطق جغرافية

متعــددة الوحدات من إيجاد مزيد مــن القيمة والحصول عليها مقارنة بحالها حين تكون عمليــات مستقلة ومنفصلة؟ إذا لم يكن الرد بالإيجــاب، فإن احتمال إيجاد قيمة متفوقة عبر عمليات الاستيلاء يعتمد على نقل القيمة: أي على القدرة على شراء الأصول بأقل من قيمتهــا الفعلية. وهذه عملية ممتــازة، لكنها غير مجدية غالباً، خصوصاً في ضوء ارتفاع تكاليف شراء الشركات والصفقات.

الشكل 3-2

سيميكس مقابل هولسيم: النسبة المئوية للعائدات



الشكل 3-3

سيمكس مقابل هولسيم: دولار/ طن

هوامش الأرباح

تقترح مناقشة الحجم أننا بحاجة، إذا أردنا تطبيق اختبار الوضع الجيد إلى تقويم كيف تأثرت هوامش أرباح سيميكس بالتوسع العالمي. الصورة المقارنة لهوامش الأرباح ومكونيها الاثنين: الأسعار والتكاليف، تعد منصة انطلاق مفيدة. هنا بالضبط ضل كثير، وربما معظم محللي أداء شركة سيميكس – عبر ارتكاب خطأ بسيط لكن جسيم في التعبير عن التكاليف والأرباح بوصفها نسباً مئوية من الأسعار. وهذا ما أدى إلى شيء يشابه الشكل 3-2، الذي يقارن بين شركة سيميكس ومنافستها العالمية الأكبر حجماً، شركة هولسيم، في وقت لم تلجأ فيه أي منهما إلى التنويع. مثل هذا التحليل لا يؤكد فقط أن أرباح سيميكس في المعدل الوسطي أفضل من أرباح هولسيم، بل يقترح أيضاً أن تكاليف سيميكس أقل.

المشكلة في المقاربة المتخذة في الشكل 3-2 هي أن التعبير عن التكاليف والأرباح بوصفها نسبة مئوية من الإيرادات، يخلط بين فوارق التكلفة وفوارق السعر. ولمعرفة مدى أهمية فصلها، قارن اقتصاد سيميكس مع اقتصاد هولسيم على أساس الدولار/ طن (الشكل 3-3). أما الفارق الكبير فهو: الشكل 3-3 يوضح حقيقة أن ميزة سيميكس تنبع من متوسط الأسعار الأعلى، لا من متوسط التكاليف الأدنى!

التكاليف:

ربما نظن أن التكافؤ بين سيميكس وهولسيم فيما يتعلق بتكاليف التشغيل/ طن يعني عدم وجود شيء مهم يحدث في جانب التكلفة في سيميكس. لكن ذلك ليس صحيحاً لسبب واحد هو أن سيميكس حققت التكافؤ على الرغم من النمو الأسرع الذي يزيد في الحالة النمطية التعقيد وتكاليف التشغيل، خصوصاً في أعقاب عمليات الاستيلاء الكبرى على الشركات الأخرى (بكلمات أخرى، يمكن لإضافة القيمة أن تزيد التكاليف

على المدى القريب والمتوسط) . ومن اللافت على وجه الخصوص في هذا السياق عملية الدمج والتي أعقبت الاستيلاء، التي أصبحت أسرع وأكثر شمولية بمرور الزمن. وهكذا، تطلب الأمر من سيميكس قرابة أربعة وعشرين شهراً لدمج الشركات الإسبانية التي استولت عليها في أوائل التسعينيات فيما يتعلق بتوحيد مقاييس منصات التشغيل؛ وبعد ثمانية أعوام تطلب الأمر أربعة أشهر فقط لدمج شركات أمريكية مماثلة في الحجم.

ثانياً: لا تشمل مقارنات تكاليف التشغيل تكاليف رأس المال أو التمويل التي تعد عاملاً مؤثراً ومهيمناً في صناعة الإسمنت المعتمدة على الحاجة المكثفة إلى رأس المال. ويمكن لهذه التكاليف أن تفكك وتقسم إلى التكلفة الوسطية لرأس المال مضروبة بالحجم المستثمر في كل طن من الطاقة. ويبدو أن تكاليف الاستثمار والاستيلاء في شركة سيميكس قابلة للمقارنة مع تلك التكاليف عند منافسيها. لكن الشكل 4-3 يظهر تراجعاً مستمراً في تكاليف رأس المال التي دفعتها شركة سيميكس بين عام 1992 وأوائل عام 2003.

الشكل 4-3

تكاليف رأس المال في شركة سيميكس

source: cemex financial strategy, Rodrigo Trevino, cfo, july 3,2003, presention accessed from www. cemex. com.

أسهمت عوامل عديدة في انحدار الخط البياني في الشكل 3-4، تشمل ربما العلاقة الوثيقة بين شركة سيميكس وأحد المصارف المكسيكية الذي جرت خصخصته في أوائل التسعينيات، وامتلكت فيه الشركة جزءاً من الأسهم. لكن أود التركيز هنا على العوامل المتعلقة بالعولمة، حيث يبدو أن اثنين منها سببا تقلص معدل التكلفة الوسطي لرأس المال. أولاً، قلص جمع أسواق المنتج تذبذب التدفقات النقدية في الشركة (سنناقش هذا الموضوع لاحقاً تحت عنوان «المخاطرة»). إضافة إلى ذلك، وحسبما لاحظ لورينزو زامبرانو، كبير المديرين التنفيذيين، ترافقت عولمة سوق المنتج بعولمة سوق رأس المال (ومكنتها جزئياً على أقل تقدير). حين كانت سيميكس شركة محلية، اعتمدت أساساً على الموارد المحلية للتمويل. لكن بعد عمليات الاستيلاء الكبرى على الشركات الإسبانية، مولت الشركة عمليات الاستيلاء الجديدة عبر عملياتها في إسبانيا، لتستفيد من الحسم الضريبي على الفائدة في إسبانيا (لكن ليس في المكسيك)، وحوافز الاستثمار الإسبانية، والقيمة الإضافية للأصول في بلد متقدم لا تواجه فيه «مخاطرة المكسيك». وفي حين حاولت شركات مكسيكية عديدة الاستفادة من المصادر الأجنبية لرأس المال بعد انفتاح المكسيك في الثمانينيات، إلا أن سيميكس كانت استثنائية في اعتمادها المبكر على رأس المال الأوروبي (لا الأمريكي)، واستخدامها للأصول الحقيقية التي اكتسبتها في الخارج بوصفها إضافية، وتطور الفريق المالي في الشركة أو ارتفاع درجة مهارته على ما يبدو.

وبالطبع، ربما لم يساعد لجوء سيميكس إلى مصادر التمويل الأوروبية في إيجاد ميزة إزاء المنافسين الرئيسين، وجميعهم في أوروبا، لكنه ساعد فعلاً في تخفيض حدة المشكلة الكبرى المرتبطة بتكاليف رأس المال المرتفعة. وباعتبار الحاجة المكثفة إلى رأس المال في صناعة الإسمنت على وجه الخصوص، قد تمثل حتى المشكلة الصغيرة في تكلفة رأس المال عيباً مهلكاً يدمر إستراتيجية التوسع عبر الحدود. ولذلك أشار تحليل تقريبي للتأثر والحساسية اعتماداً على افتراضات مقدمة في تقارير المحللين إلى أن انخفاضاً بنسبة 0.5% في المعدل الوسطي لتكلفة رأس المال سوف يزيد قيمتها السوقية بنسبة 5%. وبالمقارنة، لنلاحظ أن الشركة قدرت أن الانتقال إلى تمويل عمليات الاستيلاء في إسبانيا

قلص المعدل الوسطى لتكلفة رأس المال بنسبة 2.5%!.

الأسعار والاستعداد للدفع

الفارق المدهش فعلاً بين شركة سيميكس وأبرز الشركات العالمية المنافسة هو المعدل الوسطي الأعلى للأسعار الذي تفرضه علامة سيميكس التجارية العالمية التي بدأت الشركة تعرضها بالتوازي مع علاماتها التجارية المحلية التي اكتسبتها بالشراء، ربما أدت دوراً هنا، خصوصاً في المبيعات (في أكياس) قليلة الكمية للمشترين الصغار (التجزئة) بدلاً من الكميات الضخمة للمشترين الكبار (بالجملة). وعند بيع كميات كبيرة للمشترين بالجملة، أسهم ضمان الشركة في تسليم الطلبية في أثناء خمس عشرة دقيقة من الموعد المتفق عليه -على طريقة مطاعم دومينو للبيتزا- في قيمة المشتري واستعداده لدفع السعر لتقليص تكاليف زمن التوقف عن العمل.

أورد المراقبون هذه وغيرها من الشواهد والبرامج بوصفها توضيحات لقوة التمايز حتى في صناعة سلعة مثل الإسمنت، لكن المنطق البدهي السليم يشير إلى أنها لا تفسر كلياً أسعار سيميكس التي ترتفع في المعدل الوسطي بنسبة 20% عن أسعار شركة هولسيم.

الحاجة إلى تكثيف الدعاية في الإسمنت، كما لاحظنا، منخفضة جداً؛ والحفاظ على العلامات التجارية المحلية يزيد كما هو مفترض القيود المحددة لقوة العلامات التجارية العالمية؛ والبرامج الرئيسة، مثل ضمان التسليم، ظلت حتى وقت قريب محصورة في مركز العمليات الإدارية للشركة في المكسيك. لكن ما يبدو أنه باعث محرك قوي لرفع السعر هو قوة المساومة والسوق، مثلما سنناقش في الفقرة الآتية.

الأسعار والقوة الداعمة

من المعتقد عموماً أن الأسعار المختلفة، من دون حساب الفوارق في التكاليف أو في الاستعداد للدفع، تعبر عن تأثيرات الاختلافات في القوة الداعمة أو قوة المساومة. ويبدو ذلك بالتأكيد عاملاً مهماً في حالة شركة سيميكس، فهي شديدة الانضباط في طريقة امتلاك الشركات الأخرى. إذ تشتري الطاقة والقدرة في بلدان أو مناطق يمكنها فيها:

(1) تقليص عدد المنافسين(2) اقتناص أكبر حصة من السوق من بين هؤلاء المنافسين في نهاية المطاف؛ (3) امتلاك حصة تمكنها من السيطرة على الشركات التابعة لها. الشكل (5-3) يوجز النتائج المستخلصة.

لنلاحظ الصلة الواضحة بين أرباح التشغيل في شركة سيميكس حسب السوق الرئيس، إزاء حصتها في ذلك السوق. وفكرة أن هذه الصلة تعتمد على قوة المساومة، لا على الكفاءة تثبتها حقيقة إن الشركة حين «تنظف البلد» -بمعنى توحيد وتقوية السوق- فإن الشركات الأخرى تستفيد أيضاً. على سبيل المثال، يحقق منافسو سيميكس الأصغر حجماً في المكسيك أرباحاً هائلة.

تقوية السوق الداخلي وتوحيده بهذه الصورة لن يساعدا الربحية إذا كانت الواردات تتدفق كلما ارتفعت الأسعار المحلية فوق مستوى معين. لكن سيميكس تسيطر أيضاً على ما يمكن أن يدعى في الإستراتيجية العسكرية بـ «المضائق الإستراتيجية» التي تتيح لها التأثير في مستويات الواردات إلى الأسواق الرئيسة. ومن المهم على نحو خاص شبكة سيميكس التي تضم ستين محطة شحن بحرية في شتى أنحاء العالم. فعلى الساحل الإسباني وحده، تسيطر على تسع من هذه المحطات، لتحمي بفاعلية سوقها هناك من الغزاة الذين يبيعون بأقل من سعر التكلفة، وتهدد -ضمناً- الأسواق الأجنبية. ويستكمل هذا التحكم بدور سيميكس بوصفها أكبر شركة تتاجر بالإسمنت في العالم — ومعظمه من إنتاج طرف ثالث. وهذا لا يعد نشاطاً مربحاً في حد ذاته. لكن التجارة بمنتجات الآخرين طريقة جيدة لإبعاد الواردات رخيصة السعر عن أسواقها الرئيسة، إضافة إلى اكتساب الخبرة في الأسواق الأخرى قبل أن تقرر اكتساب طاقات محلية أم لا.

من المفارقة أن التهديد القادم من هذا البعد بالتحديد هو الذي حفز شركة سيميكس على التوسع عالمياً. وعلى وجه الخصوص، استحثت استثمارات شركة هولسيم في المكسيك في عام 1989 شركة سيميكس على البدء بتوظيف استثمارات كبيرة في إسبانيا عام 1992، حيث كانت لشركة هولسيم استثمارات مهمة هناك. أما المضمون الواضح فهو أنه في حالة اندلاع حرب أسعار في المكسيك فسوف تتفجر أخرى في إسبانيا. ومثلما

تبين، لم تتدلع حروب أسعار.

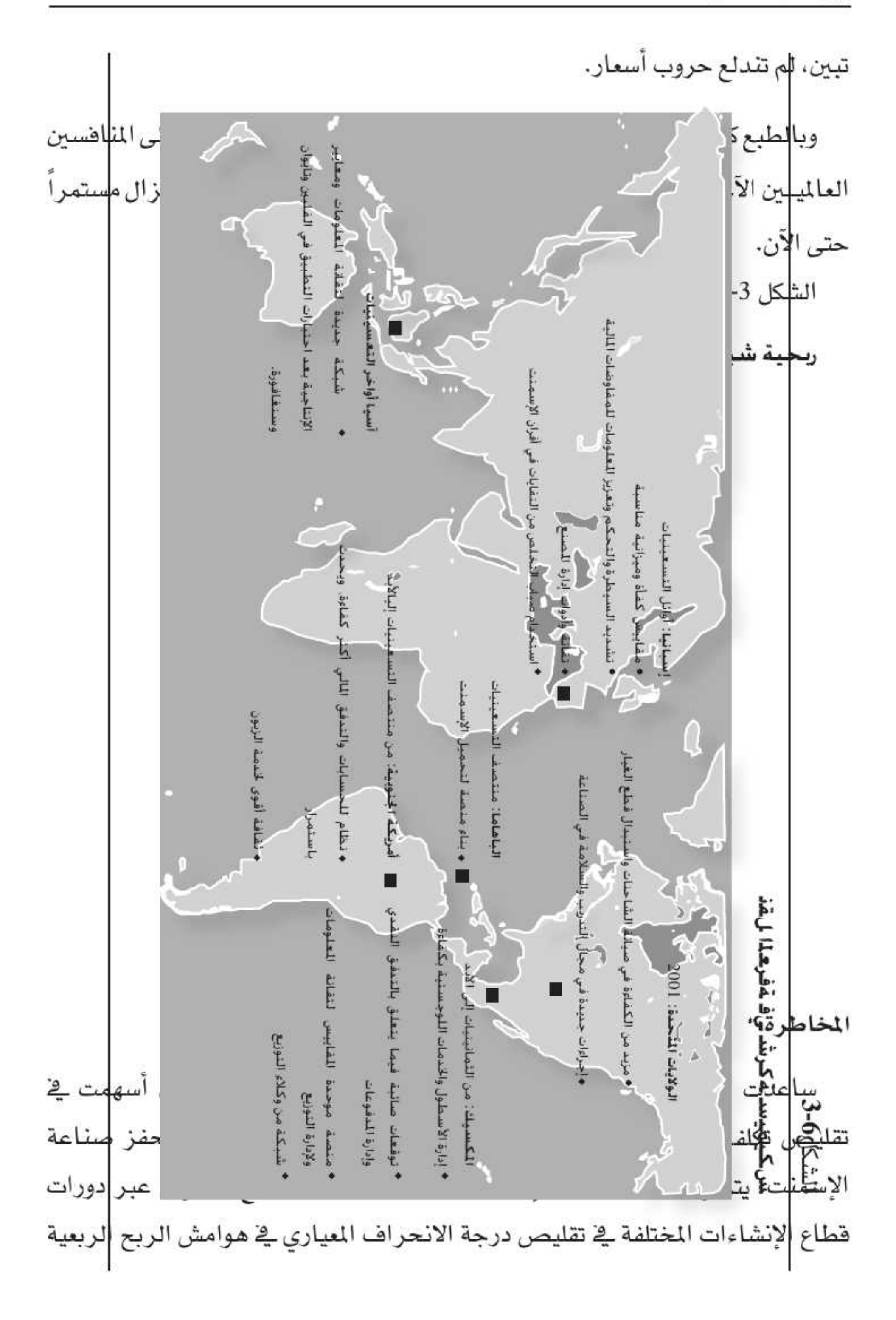
وبالطبع ك ... ى المنافسين

العالميين الآ ... زال مستمراً

حتى الآن.

الشكل 3-

ربحية ش



الشكل 3-6 نقل المعرفة في شركة سيمكس

المخاطرة

ساعدت ... أسهمت في

تقليص ... حفز صناعة

الإسمنت يت ... عبر دورات

قطاع الإنشاءات المختلفة في تقليص درجة الانحراف المعياري في هوامش الربح الربعية

لشركة سيميكس من 22% في المعدل الوسطي بين أعوام 1978 – 1992 (عند الاستعدا
للاستيلاء على الشركات الإسبانية) إلى 12% بين عام 1992 – 1997. وساعد الشرك
أيضاً على النجاة من أزمة العملة في المكسيك في منتصف التسعينيات –التي دعيت
«صدمة التكيلا»– التي كانت ستجبر سيميكس على بيع إنتاجها كله إلى منافس عالمي. وبع
أن تعولمت، تشتري سيميكس الآن الطاقة، مثل غيرها من الشركات العالمية المنافسة، بجز
من تكاليف الاستبدال حين يتعرض المنافلون المحليون للضغوط من الدورات الاقتصادي
المحلية (كما حدث مثلاً في آسيا في أعقاب الأزمة النقدية في أواخر التسعينيات).

المعرفة

المجال العريض الأخير الذي يجب مناقشته هنا يتعلق بتأثير العولمة في توليد المعرف
ونقلها. فما إن تخرج الشركة من المكسيك لصنع الإسمنت وبيعه لعملاء آخرين، حت
تتاح لها فرصة تعلم أنواع الطرق المفيدة كلها. الشكل 3-6 يوجز أصول بعض من أفضل
الممارسات التي غرستها سيميكس في عملياتها العالمية في أواخر التسعينيات وأوائل الألفي
الجديدة. بعض هذه المعارف العابرة للحدود اكتسبتها بالمصادفة المواتية. لكن بعضه
الآخر نتج عن المسعى الهادف للحصول على المعلومات والعزم المصمم على نشرها في
العالم[5]. تجسدت هذه العزيمة في سلسلة من الآليات التي يمكن تلخيصها تحت عنوا
«أسلوب سيميكس»: تبني لغة مشتركة (الإنكليزية بدلاً من الإسبانية) في شتى أنحا
العالم، وإخضاع المديرين إلى دورات تعاقبية في العالم، واستخدام المستشارين الدوليين
والاستثمارات المستدامة في التقانة، ومنها تقانة المعلومات؛ لتحقيق الإمكانيات التي يتيحه
التعلم.

الجدول 3-1 يوجز المناقشة في هذا القسم. الخلايا المظللة تحظى بأهمية خاصة في
تفسير السبب الذي منع العولمة في هذه الحالة من أن تصبح مبرراً لاستخدام العمليات
المربحة في السوق الداخلي لعبور الحدود إلى الأسواق غير المربحة في الخارج.

بطاقة تسجيل مكونات القيمة

يحلـل الجدول 3-1 إضافـة القيمة في شركة سيميكس إلى سـتـة مكونات: إضافة الحجـم، وتقليص التكاليف، والتمايز، وتحسين جاذبية الصناعة، وتطبيع المخاطر، وتوليد المعرفة ونشرها (وغير ذلك من الموارد).

+

-

+

+

+

+

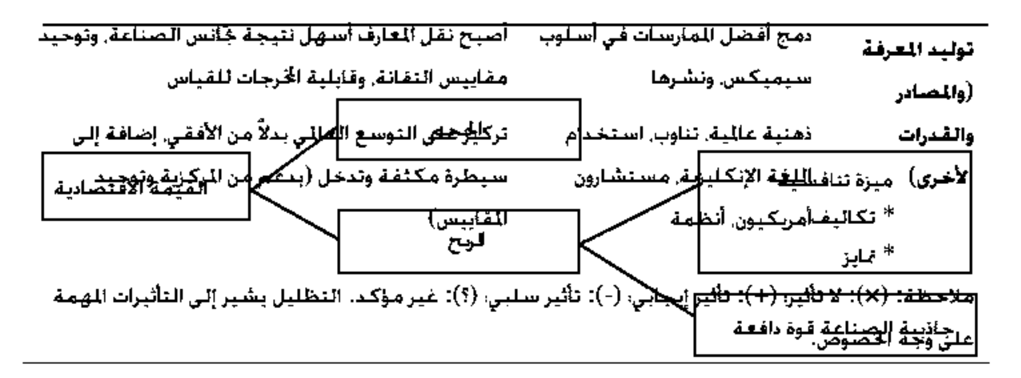
+

الجدول 3-1

مكونات إضافة القيمة عبر التوسع العالمي: حالة شركة سيميكس

مكونات القيمة	إنجازات سيميكس، أو محاولاتها، أو مقصدها	التأثير، والملاحظات
إضافة الحجم أو النمو	النمو بقصد احتلال المرتبة السادسة ثم الثالثة عالمياً	أداء لا يتصل بالمقياس العالمي (وإلا لن تحقق المرتبة الثالثة أكبر ربح)، بل بالمقياس الوطني أو المحلي
تقليص التكاليف	تخفيضات مطلقة في تكاليف التشغيل	ربما يكون محدوداً؛ نظراً لأن سيميكس استولت على منافسين لهم حصص محلية كبيرة في السوق بدلاً من إعادة بناء الحالات؛ تكاليف التشغيل/الطن ليست أقل من هولسيم مثلاً
	تكاليف الاندماج بعد عمليات الدمج	حسنت عمليات الاندماج بعد الدمج وقلصت من مدة سنتين (إسبانيا في عام 1992) إلى 100 يوم، وخفضت تكاليف التوزيع والاندماج بعد عمليات الاستيلاء
	تكاليف عمليات الاستيلاء	المفتاح الأساسي للنجاح السريع عبر الاستيلاء، لكن دون تأثير في حجم الكعكة التي يجب تقسيمها بين المشتري والشركة التي أنجزت عملية الاستيلاء
	تخفيض تكاليف رأس المال عبر الإضافة، والمراجحة الضريبية، وتقليص حجم المخاطرة... إلخ	ربما لا يكون ذلك مصدراً للميزة التنافسية إزاء منافسين في بلد غني، لكنه يجنب الشركة مشكلات ومثالب كبيرة. اعتماد حاسم على التوسع خارج المكسيك

التمايز/زيادة الاستعداد للدفع	بناء العلامة التجارية	على المستوى المحلي غالباً؛ نسبة الدعاية للمبيعات والبحث والتطوير للمبيعات منخفضة
	بيع منتجات البناء بالتجزئة	متوافرة عموماً بشروط تنافسية، مما يحد احتمال الجملة
	التسليم في مدة 15 دقيقة	في المكسيك فقط (مع إمكانية توسيع الخدمة إلى خارجها)، لكنه يولد دعاية للشركة في العالم
		تجنب تقليص تراجع الاستعداد للدفع نتيجة محدودية التغاير عبر الحدود
تحسين جاذبية الصناعة أو قوة المساومة	حصة محلية كبيرة أو زيادة في التركيز المستهدف	الاستفادة من الحجم المحلي أو الوطني أو التركيز؛ أدت إلى ارتفاع الأسعار والربحية في الأسواق المحلية المركزة (نسبة تركيز ثلاث شركات تجاوزت 90% في المكسيك وكولومبيا وفنزويلا)
	تحويل الواردات عن الأسواق الرئيسة (تاجر أكبر)	يعزز ويتعزز بالسيطرة على المنافسة المحلية: التجارة تسهل عملية الاستيلاء على الشركات المستهدفة
		مواجهة دعاوى قضائية واتهامات بالاحتكار: في المكسيك وكولومبيا وفنزويلا
تطبيع المخاطرة (أو تقليصها)	تقليص في الانحراف المعياري لأرباح التدفق النقدي الربعية: من 22% (1978-1992) إلى 12% (1992-1997)	مهم، نظراً لحجم التخفيض والحاجة إلى تكثيف رأس المال؛ اعتماد على التناسب المحدود لأسعار الإسمنت عبر الحدود الوطنية (لو بقيت الشركة مكسيكية فقط، ستكون «صدمة التكيلا» مهلكة)
	تقليص المخاطرة التنافسية	مهم: الشركات المحلية الأخرى استهدفتها الشركات متعددة الجنسية
		زيادة مبتكرة في المجازفة واحتمالات النمو: استبدال الطاقة الإسبانية بطاقة جنوب شرق آسيا



تشكل هذه المكونات ما ندعوه «بطاقة تسجيل مكونات القيمة». والنقطة المهمة أنها تعطي معنى إلى طريقة التفكير بإيجاد القيمة بصورة عامة لا خاصة بحالة شركة سيميكس. ويقصد من المكونات التي تؤلف القيمة أن تكون قابلة للقياس، وتساعد في تقرير إجمالي إضافة القيمة – أو طرحها

وعلى نحو مفصل، تكيف بطاقة تسجيل مكونات القيمة وتوسع التركيز الصارم على إيجاد القيمة الذي خضع لاختبار كافٍ –في الشركات، وبواسطة المستشارين، وفي قاعات المحاضرات– في إستراتيجية البلد الواحد. لنلاحظ أن القيمة هي ناتج الحجم والربح. والمكونان الاثنان لهامش الربح نفسه في إستراتيجية البلد الواحد هما معدل جاذبية البيئة التي يمارس فيها النشاط التجاري، والميزة التنافسية ضمن هذه البيئة[6]. وعلى نحو تقريبي، ترتبط هذه الكميات بما يمكن أن ندعوه بالمعادلة الأساسية لإستراتيجية النشاط التجاري:

هامش الربح = هامش ربح الصناعة + الميزة التنافسية

إطار مايكل بورتر الشهير المكون من خمس قوى للتحليل البنيوي للصناعات، استكشف المحددات الإستراتيجية لهامش ربحية الصناعة، أو أول طرف من ناتج المعادلة[7]. وعمل بورتر وغيره من الإستراتيجيين، خصوصاً آدم براندنبرغر وغوس ستوارت على سبر محددات الميزة التنافسية، الطرف الثاني من ناتج المعادلة، وأكدوا على توضيحها فيما يتعلق بالاستعداد للدفع والتكاليف (للفرصة):

الميزة التنافسية= [الاستعداد للدفع – التكلفة] للشركة – [الاستعداد للدفع – التكلفة] للمنافس= الاستعداد النسبي للدفع –التكلفة النسبية.

بكلمات أخرى، ارتقى تقدير الميزة التنافسية، في إستراتيجية البلد الواحد إلى فهم الجوانب المالية لما يمكن أن ندعوه بـ «الإسفين التنافسي». إذ يقال عن شركة: إنها أوجدت ميزة تنافسية على منافسيها إذا نجحت أكثر من منافسيها في دق إسفين بين الاستعداد للدفع والتكاليف.

تتبع بطاقة تسجيل مكونات القيمة إستراتيجية البلد الواحد في أربعة من مكوناتها الستة: إضافة القيمة (أو النمو في إطار أكثر ديناميـة)، وتقليص التكاليف، والتمايز أو زيادة الاستعداد للدفع، وزيادة جاذبية الصناعة. أما المكونان الآخران –تطبيع المخاطرة وتوليد المعرفة والموارد الأخرى– فيعبران عن اختلافات كبيرة بين البلدان، مثلما ناقشنا في الفصل الثاني. يعد هذان المكونان من الإضافات المعتادة إلى الإستراتيجية العالمية، وأهميتهما الكامنة توضحها حالة شركة سيميكس. أفضّلُ أخذ توليد المعرفة وتوسيعها لتشمل موارد أخرى يمكن توليدها أيضاً (أو استنزافها) نتيجة العولمة. وهذا يساعد في تجنب المبالغة في التشديد على التعلم –الذي أصبح على الرغم من أهميته نوعاً من التميمة في الإستراتيجية الدولية– عبر جلب موارد أخرى إلى الصورة تؤثر في فرصة الشركة المستقبلية، وإن لم تظهر بشكل مباشر وفوري في تدفقاتها النقدية.

يجب أن يوضح ذلك كله المنطق المؤسس للإطارات في الشكل 3-7، التي تتناولها أيضاً بطاقة التسجيل في الجدول 3-1. فضلاً عن أن هذا المنطق الذي يشمل القابلية للقياس والإضافة، يميز بطاقة تسجيل مكونات القيمة عن تلك المستعملة على نطاق واسع في قطاع الأعمال التجارية التي تكتفي بتعداد خليط من البنود العشوائية إلى حد ما.

قبل مناقشة كيفية تحليل كل من الإطارات الظاهرة في الشكل 3-7، تجدر الإشارة إلى عدد من الخطوط الإرشادية التحليلية العريضة: أهمية التفكير الشامل بإيجاد القيمة، والتفكيك والتحليل، والقياس، وعقد المقارنات.

الشمولية:

المقصد الإستراتيجي الكامن خلف بطاقة التسجيل هو معاينة إيجاد القيمة العابرة للحدود من منظور أوسع مما يتضمنه النوع المعياري المركز على الحجم: العالم مكان واسع، والحجم الكبير مطلوب فيه، ونحن بحاجة إلى اقتناص حصتنا! أما اللازمة الطبيعية لمثل هذا الهوس بالحجم فهي: سوف نخفض تكاليفنا عبر مطاردة الحجم الكبير عبر الحدود.

ربما يكون لهاتين الفكرتين أساس من الصحة أو لا يكون، وذلك اعتماداً على الظروف. لكن مثلما يؤكد الجدول 3-1 والشكل 3-7، فإنهما مجرد ناتج ثانوي لمكونات بطاقة تسجيل القيمة. ولسوف تقترب من مضاعفة إمكاناتك إلى أقصى حد إذا امتلكت مفهوماً عريضاً ومناسباً لمفهوم عبور الحدود وكيف يضيف القيمة.

الشكل 3-7

مكونات القيمة

+

وبالطبع، هذا لا يعني القول: إن المكونات كلها متساوية في الأهمية في الصناعات كلها أو للشركات جميعها. فضلاً عن أن مكونات القيمة المختلفة يمكن أن تصبح مهمة إلى حد

ما في مراحل مختلفة من تاريخ الشركة. على سبيل المثال، لم يبدأ مصرف سيتيبانك أخذ المخاطرة على مستوى البلد على محمل الجد عند اتخاذ قرار دخول السوق إلا بعد أن بلغ عدد البلدان التي دخلها مئة. ومن ثم، فإن الأمثلة التي نناقشها في الفصل القادم لن تحاول التعامل مع الإطارات الظاهرة في الشكل 3-7 كلها، بل مجرد تلك الوثيقة الصلة. لكن في أي تحليل حقيقي، من المهم البدء بالأسلوب الشمولي: عبر التفكير على الأقل بمكونات القيمة الستة كلها، مع أن بعضها يستحق اهتماماً أكبر من بعضها الآخر.

التفكيك والفصل

يجب استكمال هذا التشديد على الشمولية بتقدير أهمية التفكيك والفصل. فبنية بطاقة التسجيل ذاتها تسلط الضوء على أهمية تفكيك القيمة وفصل مكوناتها. ويمكن للأنواع الأخرى من التفكيك والفصل أن تكون مفيدة جداً في تحليل عملية إيجاد القيمة. ومن ثم، من المنطقي دوماً تفكيك الشركات وفصلها وتقسيمها إلى أنشطة أو عمليات مستقلة ثم تحليل كيف يسهم كل منها في مكونات بطاقة تسجيل مكونات القيمة. وربما تستحق مكونات القيمة ذاتها التفكيك والفصل: قارن التمايز بين تكاليف التشغيل وتكاليف رأس المال في حالة شركة سيميكس.

وبالطبع، يجب أن نتذكر أيضاً المقصد الإستراتيجي الكامن خلف تطبيق بطاقة التسجيل: بناء صورة شاملة لاحتمالات إضافة القيمة. ونتيجة ذلك، فإن أي تحليل تجريه للمكونات -واحداً إثر الآخر- يجب أن يتبعه العمل على بناء أو إعادة بناء رؤية للكل - كما تظهر حالة شركة سيميكس في الشكل 3-1.

القياس الكمي

كثيراً ما يعد القياس الكمي عاملاً جوهرياً في دفع التحليل وتنشيطه. ولذلك فإن معظم المجموعات التي ناقشت معها حالة شركة سيميكس سجلت محاولات الشركة تقليص التكاليف وزيادة الأسعار في آن. لكن بعض الحسابات مطلوبة لأخذ فكرة عن

الأحجام الكبيرة نسبياً - مع مضامين كبيرة لمثل هذه القضايا لاختيار السوق في المستقبل (على سبيل المثال، إذ كانت شركة سيميكس تجني أرباحاً ضخمة اعتماداً على ميزات التكلفة، لن تكون اعتبارات جاذبية السوق على هذا القدر من الأهمية في قراراتها المتعلقة باختيار السوق).

أؤكد أن معظم القيمة المضافة عبر القياس الكمي تأتي من حسابات بسيطة ومرتجلة، وضح كثيراً منها تحليلُ حالة شركة سيميكس: تحديد الأحجام النسبية لمختلف أنواع التأثيرات؛ ومعرفة أين تجني الشركة أكبر أرباحها؛ وسبر الفوارق الكبيرة بين الجوانب المالية للشركة وتلك المتعلقة بالمنافسين؛ وإجراء تحليل للربح والخسارة. ولذلك، إذا أردنا نصح عميل فيما يتعلق بالاستيلاء على شركة أخرى، فإننا نوصي بتحليل يتجاهل التدفق النقدي في مرحلة معينة - لكننا سنقضي معظم الوقت في إجراء التحليلات الواردة آنفاً لإلقاء الضوء على التدفقات النقدية التي يجب أن ترتبط بمثل هذا التحليل.

وبالطبع، سوف تحتاج، حتى لإجراء تحليل بسيط، إلى وضع افتراضات، وتحليل مدى تأثر النتائج المستخلصة بالافتراضات، وتكرار العملية إن لزم الأمر. وما تجدر الإشارة إليه أيضاً التحذير من عدم القدرة على قياس كل ما هو مهم. إحدى المقاربات تتمثل في قياس القيمة المتوقعة من القيام بمهمة مقارنة بأخرى، ثم موازنة نتائج ذلك التحليل إزاء الاعتبارات النوعية التي لم تشملها الحسابات. هذه العملية تعطي فكرة تقريبية عن حجم الاعتبارات النوعية التي تعد مهمة؛ لكي تدحض الأرقام.

يمكنك تطبيق مقاربة مشابهة نوعاً ما للقيم التي لا تشمل القيمة الاقتصادية. ولو فضلت فعل شيء على الرغم من ذلك، لا بسبب القيمة الاقتصادية، فإن من المفيد معرفة كم سيكلف خيارك المفضل شركتك على الصعيد الاقتصادي، قبل أن تقرر تحقيق مسعاك.

المقارنات:

لكي يكون التحليل مفيداً يجب أن تعقد المقارنات. ويمكن للأنواع المحتملة للمقارنات

أن تشمل:

- الخيار أ مقابل الخيار ب وج.. : هذا النوع من المقارنة مفيد على وجه الخصوص في عمليــة صنــع القرار. ويكون من المنطقي عادة مقارنة الخيــارات كلها إزاء بعضها بعضاً بدلاً من تفحصها واحداً واحداً، مقابل بديل عدم فعل أي شيء. ويعود جزء من السبب إلى أن مثل هذا التقويم المشترك ربما يجعل من الأسهل أخذ الاعتبارات صعبة التقويم (مثلاً: النوعية، كما ناقشنا آنفاً) في الحسبان[9].

- الموقــع في مرحلة زمنية معينة إزاء أخرى: هذا النوع من المقارنة يصبح مفيداً على نحو خاص لأغراض الرصد والمراقبة والتشخيص. لذلك فهو مفيد لتجاوز التحقق من التحسينات لتقدير هل يعد معدل التحسينات مرضياً (مثلاً: هل يتجاوز معدلاً مستهدفــاً أم هل يكفي تحقيــق مستوى مستهدف مــن الأداء). سوف نناقش مثل هذه التوقعات في فقرة لاحقة من هذا الفصل، في سياق الاستدامة.

- المقارنــات مــع المنافســين: يفيد هذا النــوع من المقارنــة بصورة مباشــرة أغراض التشخيص، مع أن حالات اللاتناظر التي يسلط الضوء عليها يمكن أن تفيد أيضاً في اقــتراح الخطــوات الإجرائية التصحيحية أو الداعمة. ويعــد الاختيار المناسب لنقطة مرجعيــة تقيس أداء المنافسين عاملاً حاسم الأهمية لاستخلاص قيمة من مثل هذه التحليلات.

- المقارنــات مع تركيز السوق وتقليصه: السؤال هنا هو هل يمكّن جمع الأنشطة وتنسيقها عــبر مناطق جغرافيــة متعددة الوحدات من إيجاد مزيد مــن القيمة والحصول عليها مقارنة بحالها عندما تكون مستقلة ومنفصلة (مثلما اقترحنا، سابقاً في اختبار الأداء الجيــد). هذا النــوع من المقارنة مفيد بوجــه خاص في تقويم عمليــات الدمج وتوسيع التفكير الإستراتيجي عبر إجبار الشركة على إعادة التفكير فيما تفعله داخلياً.

لاحــظ أن تحليل شركة سيميكس يختتم بتجسيد هذه الأنواع من المقارنات كلها، حتى

وإن كان الدافع محاولة فهم كيف تفوقت شركة سيميكس في الأداء على منافسيها.

سوف نتحول الآن إلى إجراء مناقشة عامة لكل من المكونات الستة لبطاقة تسجيل القيمة.

مكونات بطاقة تسجيل القيمة

تعرّفنا على المكونات الستة لبطاقة تسجيل القيمة في السياق المحدد لشركة سيميكس. لكن لكي نجعل البطاقة أكثر فائدة نحن بحاجة إلى مناقشة كل مكون من مكونات القيمة الستة من منظور أوسع وأكثر عمومية. المناقشة منظمة حول عدد من التوجيهات لتحليل كل من مكونات القيمة الستة، مثلما يوجز الجدول 3-2.

إضافة الحجم أو النمو

ربما يكون السبب الذي أورده معظم المحللين للعولمة، كما لاحظنا في الفصل الأول، هو أن الشركة لم يعد لها مجال في السوق المحلي. لكن إذا كان هذا هو السبب الوحيد المقدم، فمن الأفضل على الأرجح أن تمتنع الشركة عن التوسع عالمياً. ولذلك، كما لاحظنا في مناقشة شركة سيميكس، فإن الطريقة الوحيدة، دون زيادة في حجم الكعكة لإيجاد القيمة عبر عمليات الاستيلاء هي شراء الشركات بأقل من سعرها الحقيقي - وهو هدف جدير بالثناء، لكن لا يمكن تحقيقه من طرف واحد.

شركة مكدونالد تجسد مثالاً على شركة عالمية شهيرة فكرت في هذا الخيار منذ مدة قريبة. فوفقاً لكبير المديرين التنفيذيين جيم سكينر: «لقد أثبتنا أننا نكبر في الحجم، لكن لا نحسن الأداء. وعلينا أن نحسنه.. أسهمنا في أربعة أو خمسة مليارات دولار في إنفاق رأس المال وبناء مطاعم جديدة على مدى أربع سنوات، ومع ذلك لم نحقق زيادة في نمو دخل التشغيل. لذلك قررنا التركيز على عملياتنا القائمة»[10].

لكن لكل شركة تجد بعد الدراسة والتفكير أن زيادة الحجم قد لا تكون مربحة، هناك عدد من الشركات لا تفعل ذلك. فما الذي يساعدها على تحسين أدائها؟

انظر إلى الأرباح الاقتصادية، أي أرباح الحسابات مطروحاً منها تكاليف استعادة رأس المال. إن خصم تكاليف رأس المال من أرباح الحسابات يساعد في تركيز الانتباه على إيجاد القيمة الحقيقية – وهو تركيز يبدو مفقوداً نظراً للعديد من الشركات متعددة الجنسية التي تولد قيمة اقتصادية سلبية على مدى سنين طويلة (انظر الفصل الثامن)! إن كشف هذه النتائج السلبية يشجع المناقشة المتعلقة بمدى تعبيرها عن استثمارات محسوبة أو نتائج تشغيل غير مرغوبة.

اعرف المستوى الذي تصبح فيه وفورات الحجم أو إنتاج الجملة مهمة حقاً. تمثل وفورات الحجم الكبير الرابطة المباشرة بين الحجم والمكونات الأخرى لبطاقة تسجيل القيمة. لكن مضامينها الإستراتيجية تعتمد على المستوى –إن وجد– الذي يصبح عنده إضافة الحجم وإنتاج الجملة أمراً مهماً: الحجم العالمي، والحجم الوطني، وحجم الشركة، وحصة محفظة الزبون... إلخ. وهكذا فإن أداء شركة «إنترناشيونال بينت» ظل ضعيفاً على المستوى العالمي مدة طويلة؛ لأنها –خلافاً لسيميكس– ركزت على الحجم العالمي في نشاط تجاري كانت فيه وفورات الحجم الرئيسة تشتغل على المستوى الوطني. في حين يبدو أن شركة «غولدمان ساكس» –بوصفها تجسد مثالاً إيجابياً– اختارت سبيلاً ناجحاً عندما ركزت على حصتها من نشاط الاستثمار المصرفي التي شملت لائحة مختارة من العملاء العالميين. لاحظ أيضاً أن الشركات تستطيع محاولة تنظيم وفورات إضافية من الحجم الكبير عبر إستراتيجيات التجميع على وجه الخصوص (انظر الفصل الخامس).

اعمل على قياس قوة وفورات الحجم أو إنتاج الجملة. من الواضح أن قوة وفورات الحجم أو إنتاج الجملة وموقعها عامل بالغ الأهمية. ولذلك، حاولت شركة ويرلبول، رائدة السوق في الأدوات المنزلية (انظر الفصل الرابع) في أواخر التسعينيات اتباع إستراتيجية تقسيم عدد منصات المنتجات التي تعرضها في شتى أنحاء العالم إلى نصفين، لكنها تخلت بسرعة عن هذه الإستراتيجية. ونظراً لمحدودية وفورات الحجم الكبير في صناعة الأدوات المنزلية، فقد كان من المتوقع لهذه الخطوة أن تخفض التكاليف بنسبة لا تزيد عن

2% مــن الإيــرادات – وهي ليست كافية للتغلب على العقبات الأخرى المتعلقة بالمسافة التــي تواجه التطبيق الناجح لإستراتيجية الشركة. وفي المقابل، كان أداء شركات تصنيع السيــارات (التي حاولت ويرلبول محاكاتها) أفضل بكثــير عبر مثل هذه الإستراتيجيات نتيجة تأثر الصناعة بصورة أكبر بالحجم.

اعمــل علــى تقــويم التأثــيرات الأخــرى لزيــادة الحجــم. ركزت المناقشــة آنفاً على وفــورات الحجــم الكبــير، خصوصاً على جانــب التكلفة. لكــن زيادة الحجــم يمكن أن تمارس تأثيرات أخرى -ليست إيجابية كلها- على الجوانب المالية الأخرى للشركة. فقد يزيــد الحجم الإضافي مثلاً التكاليف بدلاً من تخفيضهــا إذا كانت المدخلات الأساسية غــير كافيــة- أو بسبب تكاليف التعديل والتكيف مثل تلــك المرتبطة بالدمج اللاحق على الاندمــاج. ويمكن أن تؤثر بوضوح في المكونات الأخــرى لبطاقة تسجيل القيمة، وهذا ما سنناقشه لاحقاً.

الجدول 3-2

تطبيق بطاقة تسجيل مكونات القيمة

مكونات القيمة	توجيهات إرشادية
إضافة الحجم أو النمو	• انظر إلى الربحية الاقتصادية الحقيقية لإضافة الحجم • تفحص المستوى الذي بلغ عنده الحجم الإضافي وفورات الحجم الكبير أو إنتاج الجملة (عالمياً، ووطنياً، أو على مستوى الشركة أو الزبون) • حاول قياس قوة تأثيرات الحجم (التراجع، نسبة التكاليف أو الإيرادات المتأثرة) • قوّم تأثيرات الحجم الأخرى

تقليص التكاليف	• فكك تأثيرات التكلفة وحلل تأثيرات السعر • قسم التكاليف إلى فئات فرعية • خذ في الحسبان زيادات التكلفة (بسبب التعقيدات، أو التكيف) إضافة إلى انخفاضها، وتبين الناتج • انظر إلى محركات التكلفة التي لا تتعلق بالحجم الكبير أو إنتاج الجملة • عاين نسب تكاليف العمل إلى المبيعات في الصناعة (أو الشركة)
التمايز أو زيادة الاستعداد للدفع	• عاين نسب البحث والتطوير إلى المبيعات والدعاية والإعلان إلى المبيعات في الصناعة • ركز على الاستعداد للدفع بدلاً من السعر المدفوع • فكر في كيفية تأثير النزعة العالمية في الاستعداد للدفع • حلل على وجه الخصوص كيف يؤثر التنافر في الأذواق عبر الحدود في الاستعداد لدفع سعر المنتجات المعروضة • قسم السوق بطريقة مناسبة إلى شرائح
تحسين جاذبية الصناعة أو قوة المساومة	• خذ في الحسبان الاختلافات العالمية في ربحية الصناعة (=مجال النشاط التجاري) • اعمل على فهم ديناميات التركيز في الصناعة • عاين من منظور أوسع تأثير التغيرات في بنية الصناعة • ادرس على وجه الخصوص كيف تستطيع تخفيف حدة المنافسة أو زيادتها • أدرك مضامين ما تفعله بالنسبة لتكاليف المنافسين أو الاستعداد لدفع سعر منتجاتهم (جعل وضعهم أسوأ يمكن أن يضيف قيمة تعادل تحسين وضعك) • انتبه للأنظمة والقواعد وغيرها من القيود التي لا تتعلق بالسوق – وأخلاقيات العمل
تطبيع المخاطرة (أو تقليصها)	• تبين مدى المخاطرة ومصادرها الأساسية في نشاطك التجاري (مثلاً: الحاجة المكثفة إلى رأس المال، تذبذب الطلب...) • قوّم مدى تقليص العمليات العابرة للحدود، حجم المخاطرة أو زيادته • ميّز أي فوائد ربما تنتج عن زيادة حجم المخاطرة • فكر في النماذج المتعددة لإدارة التعرض للمخاطرة أو استغلال الاحتمالات

* كل واحدة من المجموعات الأربع المتساوية التي تنقسم إليها العينة الإحصائية (المترجم).

توليد المعرفة (والمصادر والقدرات الأخرى)	• قوّم الموقع المحدد إزاء انتقال المعرفة • خذ في الحسبان النماذج المتعددة لتوليد المعرفة (ونشرها) • فكر في المصادر أو القدرات الأخرى بأسلوب مشابه • تجنب الازدواجية والتكرار في الحساب

تخفيض التكاليف

كثيراً ما تأخذ الشركات التي تخطط لعبور الحدود الوطنية تخفيض التكاليف في الحسبان عند اتخاذ مثل هذه القرارات. لكن هنا أيضاً يتسع المجال لإدخال التحسينات، خصوصاً لأن المديرين لا يرضون غالباً عن قدرتهم على تحقيق تخفيضات التكلفة المستهدفة عبر التوسع العابر للحدود[11].

فكك تأثيرات التكلفة وحلل تأثيرات السعر. رأينا في حالة شركة سيميكس أن من الأفضل فصل تأثيرات التكلفة وتأثيرات السعر بدلاً من النظر إلى الأرباح بوصفها نسبة من المبيعات. وتدرك إستراتيجية البلد الواحد أهمية عمليات التفكيك والتحليل هذه للمنتجات التي لا تعد سلعاً كلية. لكن في سياق شبه معولم وعابر للحدود، يمكن لمثل هذا التفكيك التحليلي أن يكون مهماً حتى لسلعة مثل الإسمنت.

ونظراً لأن فصل تأثيرات التكلفة وتأثيرات السعر يستبعد اعتبار التكاليف جزءاً من الإيرادات، فإنه يثير السؤال المتعلق بالأسس الأخرى للتطبيع التي يجب استخدامها. لقد اعتمد تحليل حالة شركة سيميكس على أساس الطن؛ للتعبير عن الإيرادات والتكاليف والأرباح. لكن في حالات أخرى ربما يكون من المنطقي التطبيع على أساس وحدة مصدر المدخلات بدلاً من وحدة المخرجات. وفي حين أن رأس المال يعد أكثر المصادر شيوعاً في هذا السياق، فإن أنواعاً أخرى من المصادر قد تكون منطقية، اعتماداً على سمات الصناعة وخصائصها. ونظراً لانخفاض مستوى الحاجة المكثفة إلى رأس المال في خدمة البرمجيات، وارتفاع مستوى الحاجة إلى العمالة الماهرة، فإن قياس التكاليف والإيرادات على أساس العامل/الموظف غالباً ما يكون أكثر منطقية، مثلما سنرى في الفصل السادس.

فكك التكاليف وقسمها إلى فئات فرعية. مرة أخرى نقول: إن حالة شركة سيميكس وضحت هذه النقطة عبر تسليط الضوء على فائدة التمييز بين تكاليف التشغيل وتكاليف رأس المال. أما التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة فتمثل تمييزاً مفتاحياً آخر، خصوصاً لأغراض مثل التحليلات المتعادلة. التمييزات المهمة الأخرى تعد أكثر ارتباطاً بالحالات المحددة التي خضعت للدراسة. على سبيل المثال، تؤثر مشكلة التعقيد في صناعة الأدوات المنزلية على البيع والتكاليف الإدارية خصوصاً، ولذلك تستحق هذه الفئة الفرعية من التكاليف المتابعة بصورة منفصلة.

خذ في الحسبان ارتفاع التكاليف وانخفاضها. تعد هذه النقطة التي تطرقنا إليها بإيجاز مهمة إلى حد يكفي لإعادة التوكيد عليها. فكر مثلاً في الدمج العابر للحدود الذي يوصف بأنه فشل لا نجاح في حالة ديملر-كرايزلر. ففي حين واجهت عملية الدمج مشكلات عديدة، فإن مشكلة بعينها -خصوصاً من منظور حملة الأسهم وأصحاب المصلحة في ديملر-بنز- تتعلق بالتكاليف الإضافية: العلاوة المرتفعة التي دفعت إلى المسهمين في شركة كرايزلر وبلغت نسبتها 28%؛ ومئات الملايين من الدولارات على شكل رسوم للمصرفيين الاستثماريين وتكاليف الصفقة؛ ومئات الملايين أيضاً على شكل تعويضات ثابتة للمديرين الألمان؛ لكي تتساوى رواتبهم مع رواتب نظرائهم الأمريكيين. تبرز هذه الأرقام بكل وضوح عند المقارنة مع الاقتصاد في التكاليف الذي استهدفته عملية الاندماج، وانحصر غالباً في التوريد والأنشطة الأخرى مثل التمويل، والتحكم، وتقانة المعلومات، والإمداد.

انظر إلى محركات التكلفة بدلاً من الحجم الكبير وإنتاج الجملة. في حين ركزت المناقشة الواردة آنفاً على الحجم الكبير وإنتاج الجملة، فإن الإستراتيجيين يعرفون أن هناك كثيراً من محركات التكلفة الأخرى: الموقع الذي يحظى بأهمية خاصة في السياق العابر للحدود؛ والاستفادة من القدرة والطاقة؛ والاندماج العمودي؛ والتوقيت (ميزة التحرك مبكراً قبل المنافسين مثلاً)؛ والسياسات الوظيفية؛ والعوامل المؤسسية مثل التنظيمات النقابية والأنظمة الحكومية مثل التعرفة الجمركية. إن معاينة المدى الكامل

لمحـركات التكلفـة تزيد قدرة الشركة علـى تخفيض التكاليف الناتجة عـن التوسع العابر للحدود، أو احتوائها على أقل تقدير.

اعمل على ربط تخفيضات التكلفة المطلقة بالحاجة المكثفة إلى العمال أو المواهب. تمثل الحاجة المكثفة إلى العمال والمواهب مجرد احتمال واحد من احتمالات المراجحة، لكنه استرعى انتباهاً خاصاً. لذلك قد ترغب مثلاً في مقارنة نشاطك التجاري بالمعدلات السائدة في مختلف الصناعات (للتصنيع في الولايات المتحدة)، حيث تعد نسبة نفقات الموظفين والعمال التي تبلغ 17% من العائدات في أدنى مستوى من الرُّبَيْع*، و 23% في المستوى المتوسط، و31% في المستوى المرتفع. ولا ريب في أن القيمة المرتفعة لشركتك فيما يتعلق بهذه المستويات تزيد احتمال تخفيضات التكلفة المطلقة عبر مراجحة العمل.

هـذه بعض القضايـا المتصلة بالتكلفـة التي يجـب أخذها في الحسبـان عند تطبيق بطاقة تسجيل مكونات القيمة. وسوف نتطرق لغيرها بإيجاز أيضاً، فحين تختلف تكاليف الفرصـة اختلافـاً بيناً عـن التكاليف الفعليـة (عندما لا تتوافر المدخـلات الرخيصة)، مـن المهـم التركيز دون لبس على الأولى. وحتى حين لا يمثـل ذلك مشكلة، حيث إن كثيراً مـن الشركات تتبع أنظمة للتكلفة تفتقد الكفـاءة والفاعلية (وهذا يصدق خصوصاً على التكاليـف العامة المباشرة)، يجب التعامل مع الأمر قبـل أن يصبح حساب التكاليف من المدخـلات المفيـدة في التحليل الإستراتيجي. في بعض الأحيان يخلـط المحللون أيضاً بين الاختلافـات في تكاليـف الشركات والاختلافـات في مجموعة منتجاتها بـدلاً من معاينة المنتجـات القابلة للمقارنة. ثمة مجموعة أخرى من المشـكلات التي تتعلق بالتقلبات عبر الحـدود (مثـلاً: تذبذب معدلات أسعـار الصرف)، سـوف نناقشها في الفقـرة المتعلقة بتطبيـع المخاطر. وأخيراً، يجب ألا يؤدي التركيز علـى التكاليف إلى استبعاد التفكير في التمايز، واستعداد الزبون للدفع، مثلما سنناقش فيما يأتي.

التمايز أو زيادة الاستعداد للدفع

كثيراً ما تجري الشركات تحليلات التكلفة عبر الحدود بطريقة تفتقد الدقة والإتقان. وتـزداد الحالـة سوءاً حين يتعلق الأمـر بالتمايز أو الاستعداد للدفـع. وقد تفترض أن ما نجـح في سوقها المحلي سوف ينجح أيضاً، مع بعضـ التعديلات المرتجلة، في الخارج، بل ربما يحقق نجاحاً أكبر هناك. لكن مثل هذا الافتراض لا يمثل بديلاً عن التحليل الجدي لمكون القيمة هذا. نعرض فيما يأتي بعض الإرشادات المفيدة.

اعمل على ربط إمكانية التمايز مع نسب البحث والتطوير إلى المبيعات ونسب الدعاية والإعلان إلى المبيعات في شركتك أو صناعتك. الإنفاق على البحث والتطوير وعلى الدعاية والإعلان بالنسبة إلى المبيعات يعد من أقدم وأرسخ المؤشرات على التوسع العالمي، ولهذا السبب يعد تمايز المنتج علامة فارقة تميز الشركات متعددة الجنسية (المتوسعة أفقياً)[12]. إن إنفاق نسبة 0.9% من عائدات المبيعات على البحث والتطوير يمثل أدنى مستوى من إنفاق قطاع التصنيع في الولايات المتحدة، في حين يعادل المستوى المتوسط نسبة 2%، والمرتفع نسبة 3.5%. أما فيما يتعلق بنسب الدعاية والإعلان من المبيعات فالمعدلات هي 0.8%، و 1.7%، و3.5% على التوالي. توفر حالة شركة سيميكس مثالاً مفيداً. لاحظ أن الإسمنت ينحدر إلى المستوى الأدنى في عشر صناعات تصنيعية في الولايات المتحدة فيما يتعلق بالحاجة المكثفة إلى البحث والتطوير والدعاية والإعلان. لكن هذا لا يعني أن فرص التمايز غائبة كلية: فقد صممت سيميكس طرقاً مبتكرة لتسليم المنتج إلى مشتري الجملة واستعرضت إبداعها في تغليف المنتج لمشتري التجزئة، وفي تمويل مشترياتهم. بل يعني أن المجال المتاح للتمايز يظل أكثر محدودية في هذه الصناعة منه في المنظفات أو المشروبات الخفيفة أو المواد الصيدلانية مثلاً، وأن من المهم التشبث بالواقعية في هذه النقطة.

ركـز علـى الاسـتعداد للدفع بدلاً من السـعر المدفوع. هنـاك مشكلتان على الأقل في استخـدام الأسعار بدائـل عن المكاسب والمنافـع التي يكون المشتري علـى استعداد لدفع ثمنهـا. أولاً، تخلـط الأسعار بين عدد مـن التأثيرات الأخرى المتعلقـة بجاذبية الصناعة وقوة المساومة، مثلما رأينا في حالة شركة سيميكس. ثانياً، يشجع التركيز على الاستعداد للدفع تصور الأشياء كما يمكن أن تكون لا كما هي كائنة فعلاً. وسوف نناقش هذه وغيرها

من إستراتيجيات تغيير اللعبة بمزيد من المنهجية في فقرة لاحقة من هذا الفصل تتناول موضوع الإبداع.

فكر من منظور كيف تؤثر النزعة العالمية في الاستعداد للدفع. كتب كثيراً عن التشوق إلى الانتماء إلى المجتمع العالمي، إضافة إلى وجود بضعة أمثلة معبرة، مثل زارا، شركة التجزئة الإسبانية لبيع الملابس الجاهزة: يمكننا تخيل أن المهتمين بالأزياء في أحد البلدان يتوقون إلى حد ما إلى معرفة الأزياء التي يرتديها نظراؤهم في البلدان الأخرى المهتمة بالأزياء. لكن الأمثلة التي تثبت أن النزعة العالمية بحد ذاتها تزيد الاستعداد للدفع نادرة نسبياً، خصوصاً في المنتجات الاستهلاكية (فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات بين الشركات، ربما يكون المشترون أنفسهم «معولمين» إذا جاز التعبير، مما يجعل هذه الزيادات أكثر احتمالاً). من العوامل المهمة القابلة للمقارنة، لكن لم يُشدد عليها بما يكفي مزايا بلد المنشأ -المرتبطة ببلدان أو مناطق محددة، لا بالعالمية عموماً- التي يمكن أن تتأثر إلى حد ما بالإستراتيجية[13]. شركة هاغن - دازس تجسد مثالاً معبراً في هذا السياق: فالاسم ابتكره مؤسسو شركة أمريكية يقع مقرها في برونكس لمنح جاذبية إسكندنافية (مقلدة) للمثلجات التي تنتجها.

إزاء هذه الأنواع من المزايا المحتملة ... عابرة للحدود، علينا موازنة المثالب والعوائق كلها التي تواجه «الأجنبي»، و... بلد... المرتبطة ببلدان محددة. فمقابل كل شركة هاغن-دازس، ... ، ... الألبان ... الدانماركية (الإسكندنافية الحقيقية ... إلى ... نتيجة ... اجتاحت الشرق الأوسط: احتجاجاً على الرسوم الكاريكاتورية المسيئة للرسول ﷺ التي نشرتها صحيفة دنمركية. لاحظ أن أضرار بلد المنشأ -مثلاً الدانمارك لشركة آرلا- لا تنحصر بالضرورة

-12.5 0 2.5 5.0 7.5 10.0 12.5 25.0

Source: Rogerio Victer and Anita McGahan, "The Effect of Industry and Location on Firm Profitability in the Global Market: Empirical Evidence That Firm Performance Depends on the Interaction Between Industry Affiliation and Country Identity," working paper, Boston University School of Management, Boston, February 2006.

المعروضة. تناول الفصل الثاني هذا الموضوع بأسلوب متعمق، لذلك فإن ما سنضيفه هنا مجرد تذكرة بالتحديات في هذا السياق. فحتى التنافر في التفضيل الذي يبدو بسيطاً

وواضحاً نسبياً قد يتطلب تغييرات تحويلية إذا أردنا التصدي له بفاعلية. ولذلك، فكرْ في النزعة المختارة في استطلاع نشر في مجلة مكنزي كورترلي في أوائل عام 2006 بوصفها أكثر العلامات المنذرة بالخطر للنشاط التجاري العالمي على مدى السنوات الخمس الآتية: العدد المتزايد من المستهلكين في البلدان الناشئة[14]. ومن ثم فإن الاختلافات المرتبطة بالدخل التي سلط عليها الضوء تبدو واضحة ومباشرة عند المقارنة مع بعض الاختلافات الأخرى العابرة للحدود التي ناقشناها في الفصل الثاني. لكن نماذج النشاط التجاري المعدلة فعلاً لتناسب الأسواق المتقدمة والمنافسة بفاعلية في الأسواق الناشئة تتطلب على الأرجح جهوداً جبارة، مع عدم وجود ضمان بالنجاح. والجدير بالذكر أن التكيف والتعديل يشكلان موضوع الفصل الرابع.

قسِّم السوق إلى شرائح مناسبة. يعني التقسيم الفهم الواضح للفوارق والاختلافات في الاستعداد للدفع (وأحياناً الاختلافات في التكاليف). في الحالة النمطية، يزداد عدد الشرائح التي يجب أخذها في الحسبان مع التنوع في حاجات الزبون وسهولة تعديل منتجات الشركة أو خدماتها لتناسب هذه الحاجات. ويمكن لإعادة التقسيم أن تؤدي دوراً أوسع أيضاً وذلك عبر تغيير المنظور ومن ثم توسيع التفكير الإستراتيجي. وغالباً ما تكون فوائد التقسيم هذه أكثر أهمية في السياق العابر للحدود منها في البلد الواحد؛ لأن الاختلافات عبر الحدود تتجاوز عموماً تلك الموجودة في بلد واحد. لكن الفوائد التي تجنيها الشركة من تحسين تفكيرها في عبور الحدود يمكن أن تساعد أيضاً في سياق البلد الواحد. ومثلما قال لي مدير أوروبي لشركة أمريكية متعددة الجنسية تعمل في مجال المنتجات الاستهلاكية: «نحن الآن نعيد تثقيف موظفي المركز الرئيس بالتقسيم».

في الختام، قد يكون من الأصعب تحديد مضمون الخطوة التي تركز على الاستعداد للدفع من تلك التي تركز على التكاليف، خصوصاً حين يكون للأذواق والتفضيلات مكون ذاتي مؤثر. لكن ذلك لا يعد سبباً موجباً لعدم إدخال التحسينات على ممارسة سيئة عموماً في هذا المجال. والإرشادات المقدمة هنا تساعد في اقتراح الطريقة المناسبة.

تحسين جاذبية الصناعة وقوة المساومة

تركـزت مناقشتنـا المتعلقـة بتخفيض التكاليف وزيـادة التمايز المكونـين المهمين من مكونـات بطاقة تسجيل القيمة، على الكفاءة. ومثلما أوضحت حالة شركة سيميكس، من المهـم أيضـاً استخدام اعتبارات جاذبيـة الصناعة أو قوة المساومـة بفاعلية. نقدم فيما يأتي بعض الإرشادات المحددة للقيام بذلك.

خـذ في الحسبان الفـوارق في ربحيـة الصـناعة بـين بلـدان العـالم. أبسـط طريقة لتوضيح الفوارق في ربحية الصناعة بين بلدان العالم هي ملاحظة التنوع الهائل في معدل الربحية بينها؛ انظر الشكل 3-8 لتعرّف البيانات المتعلقة بأكثر من أربعة آلاف شركة من اثنين وأربعين بلداً. تمثل هذه الاختلافات بين الصناعات في معدل الربحية أحد مصدري التفـاوت عبر الحدود؛ أمـا الآخر فيشمل طبعـاً التفاوت في ربحيـة الصناعة ذاتها عبر مختلف البلدان. ويبدو التفاوت ضخماً إلى حد يتعذر تجاهله.

حـاول فهـم ديناميـات التركيـز في صـناعتك. أشـار الفصـل الأول إلى أن مديـري الشـركات يعتقـدون أن زيـادة الاندماج العالمي يزيـد التركيز العالمي – حتـى إن لم تكن الحالـة كذلـك في الحقيقة. ولا يعد ذلك مجـرد خطأ مفهومي معمـم: إذ إن المديرين لا يدركون أحياناً ديناميات التركيز في صناعاتهم!

تجسد صناعة السيارات مثالاً معبراً في هذا السياق. فقد كان الاعتقاد الشائع، الذي استخدم لتسويغ عمليات الاندماج الكبرى، مثل ديملر–كرايزلر، يؤكد أن هذه الصناعة تزداد تركيزاً وتكثيفاً[15]. لكن البيانات تشير فعلياً إلى تراجع فعلي في التركيز العالمي منذ الحرب العالمية الثانية، أعقبته مستويات متعادلة (لا ترتفع ولا تنخفض) وإن بقيت أدنى من وضعها قبل بضعة عقود (انظر الشكل 3-9)[16]. وفي الحقيقة، فإن ذروة التركيز العالمي في صناعة السيارات حدثت قبل ثمانين عاماً، حين مثل طراز «فورد تي» (Ford T) أكثر من نصف مخزون السيارات في العالم! والفارق مهم. فعمليات الاندماج الكبرى ستكون أكثر منطقية لو كان ازدياد وفورات الحجم الكبير يزيد فعلاً التركيز العالمي، لكن الوضع

السائد في صناعة السيارات هو وضع انقسام وتشظٍّ وإفراط في الطاقة الإنتاجية. في مثل هذا الوضع المنقسم والمتشظي تبدو أي عملية اندماج كبرى وكأنها تستهدف إزالة منافس كبير من المشهد، وهي نزعة منتشرة في شركات صناعة السيارات كلها. العملية مفيدة للتخلص من المنافسين، لكنها ليست بالضرورة مفيدة للمسهمين.

الشكل 3-8

معدل الربحية في 24 بلداً، 3991 - 3002

العائد على الأصول %

عاينْ من منظور أوسع التغييرات (الأخرى) في بنية الصناعة. النقطة المهمة في الفقرة السابقة تتمثل في ضرورة معاينة الأدلة الدامغة، بدلاً من افتراض أن العولمة تزيد تركيز الصناعة. وعلى طول الخطوط نفسها، من المهم أيضاً معرفة هل تتغير عوامل أخرى في بنية الصناعة – مثلاً، العوامل التي سلط الضوء عليها مايكل بورتر في إطار القوى الخمس. الأمثلة تشمل الانتقال في المبيعات أو الإنتاج نحو الأسواق الناشئة واحتمال التعرض بدرجة أكبر إلى عراقيل المشترين والموردين العالميين نتيجة زيادة النشاط العابر للحدود.

الشكل 3-9

مستويات التركيز العالمي في صناعة السيارات

فكرْ في كيفية زيادة درجة المنافسة أو إنقاصها. من الشائع الافتراض (غالباً دون تقديم أي أسس منطقية) أن المنافسين سوف يتصرفون بواحدة من عدة طرق معيارية: عبر محاكاة الخطوات (مثلاً الدخول إلى أسواق جديدة)، والتراجع أمام التهديد، والفرار بأسرع وقت ممكن...إلخ. لكن من الأفضل التفكير باستجابات المنافسين المحتملة للخطوات المتخذة على أساس تحليلات بنيوية مفصلة تتناول المنافسين. التحليل المفصل من هذا النوع ضروري مثلاً لتفسير السبب الذي يجعل الاتصال بأسواق متعددة يرفع الأسعار في بعض الصناعات مثل الإسمنت، ويؤدي إلى حروب أسعار في أشياء أخرى، مثل الإطارات.

أدرك مضامين خطواتك بالنسبة لتكاليف المنافسين أو الاستعداد لدفع أسعار منتجاتهم. إن زيادة تكاليف منافسيك وتخفيض درجة الاستعداد لدفع أسعار منتجاتهم يمكن أن يفيدا أرباح شركتك مثلما يفيد تحسين موقعك بالمطلق. ولذلك، ومن أجل التفوق على المنافسين وتكاليفهم المنخفضة في مجال خدمات البرمجيات من الهند، أقامت الشركات الغربية، مثل أي بي إم وأكسينتشر، عمليات تشغيل مهمة هناك. أما

القصد فهو رفع تكاليف العمل والعمال لدى المنافسين الهنود وتقليص تكاليفها.

انتبه للقيود التنظيمية التي لا تتعلق بالسوق – والمبادئ الأخلاقية. الوضع القانوني للإستراتيجيات المدرجة تحت العنوانين السابقين على وجه الخصوص، يتفاوت بتفاوت البلدان. وهذا يثير قضية واسعة تتعلق بالقيود التنظيمية أو غيرها من القيود التي لا تتعلق بالسوق على التصرف والتحرك، خصوصاً ما يتصل منها باستهداف بناء قوة المساومة. وليس من المفاجئ أن يكون هذا النوع من السلوك والتصرف هو الذي أثار أسئلة قانونية وأخلاقية وأخرى تتعلق بالأسعار في حالة شركة سيميكس.

أبلغ طلابي في دبلوم إدارة الأعمال عدة أشياء عن مثل هذه الحالات. أولاً، إذا اتفقت الشركة مع منافساتها على رفع الأسعار، فإن عليها إعادة التفكير في سياستها. ثانياً، يجب عليها التفكير في لائحة من السلوكيات، مثل:

1- إدراك أن الهيمنة أو الاعتراف بالاعتماد المتبادل يمكن أن يساعدا في رفع الأسعار (مثلاً: عبر التنسيق الضمني).

2- استغلال الاتصالات المحلية (مثلاً: ممارسة الضغط من أجل الحماية).

3- بناء قوة السوق بطريقة غير مباشرة؛ لتفادي القيود المفروضة على التركيز (مثلاً: عبر تبادل امتلاك الأسهم).

4- إعادة التفاوض على الصفقات إذا لاحت فرص جديدة (مثلاً: التهديد بوقف الخدمة بعد ترسخ الموقع – الذي يمارس أكبر تأثير في الاحتكارات الطبيعية).

5- عقد اتفاقات سرية مع المسؤولين الحكوميين (مثلاً: اكتشاف منافذ ضريبية ثمينة بعد الخصخصة تخفض الأسعار بصورة مؤثرة).

6- التفكير في طرق قانونية (أو شبه قانونية) لمكافأة المسؤولين الحكوميين (مثلاً: عبر الوسطاء).

لم يثبت في حالة شركة سيميكس سوى أول عنصرين من هذه اللائحة، وهما اللذان يسببان أقل قدر من الإشكاليات في رأي طلابي. لكن من السهل تقديم أمثلة أخرى على السلوكيات الإشكالية أيضاً. تباين رأي الطلاب فيما يتعلق بباقي السلوكيات في القائمة.

لكن التحذير الذي قدمته لهم هو: إذا لم يسبب لهم أي سلوك في القائمة القلق فهذا يعني أن إحساسهم بالمبادئ الأخلاقية غير متطور. وهذا ما أقوله للقراء أيضاً.

تطبيع المخاطرة

مكـون القيمة هذا وضع عمداً ضمن إطـار تطبيع المخاطرة لا تحييدها، وذلك لتمييز التباعد الواسع بين تحسين المخاطرة وتقليل درجتها. وفي حين أن نظرية المال كانت دقيقة فيمـا يتعلـق بحساب معدلات التقليـل من المخاطرة التـي تدخل في مقـام تحليل التدفق النقدي المحسوم، فإن المنظور الإستراتيجي للمخاطرة يشدد على التعامل بطريقة أفضل مـع تفاوت التدفقات النقدية التي تدخل في بسـط هذا التحليل. وهذه مهمة صعبة وتمثل تحدياً، لكن يمكن تقديم بعض التوجيهات الإرشادية في هذا السياق:

ميِّز المصادر الرئيسة للمخاطرة ومداها في نشاطك التجاري (الحاجة المكثفة إلى رأس المال وغيرها من المتغيرات المترابطة التي لا يمكن فصـم عراها وتذبذب الطلب... إلخ). مـن منظور إستراتيجي، ثمة طريقة تقريبية وجاهزة لتفكيك المخاطرة تقوم على تصنيفها ضمن الفئات الآتية:

- مجازفات العرض والطلب.
- مجازفـات ماليـة، مثل تذبـذب أسعار الصـرف والرابطة المنهجية بـين العائدات المحلية والعائدات العالمية.
- مجازفـات تنافسيـة، تشمل تلك المرتبطـة بالسماح للمنافـس بملاذ مربح في سوقه المحلي.
- مجازفات لا تتعلق بالسوق.

عنـد تطبيق هذه وغيرها من الخطط التصنيفية، من المهم تجنب الازدواجية وتكرار الحسـاب. لاحظ أيضًا أن المخاطرات ذات الصلة تتفاوت وفقاً للإستراتيجية وللصناعة كلتيهمـا. فالشركـة التي تركز علـى سلاسل التوريـد العابرة للحـدود في إستراتيجيتها المعولـة تواجـه مجازفـات مختلفة تماماً عـن تلك التـي تواجهها شركـة أقامت عمليات

تشغيل مكتفية ذاتياً في مناطق جغرافية مختلفة. ومن الطرق المفيدة لإيجاز المجازفات استخدام النسبة التي تتصل بمدى سرعة المعلومات في حل حالات الغموض الرئيسة إزاء معدل إنفاق المال (الذي لا يمكن استعادته). وتبدو النسبة أكثر ارتفاعاً في الاستثمارات في منافذ بيع الوجبات السريعة مثلاً مقارنة بالكهرباء.

قدّرْ مدى تقليص العمليات العابرة للحدود من درجة المخاطرة – أو زيادتها. توفر شركة سيميكس مثالاً مفيداً للتجمع الجغرافي الذي يقلص مجازفة التشغيل. لكن شركة كوكاكولا تجسد مثالاً مضاداً: فالتذبذب في نمو الطلب الذي واجهته منذ الأزمة الآسيوية نجم كلية تقريباً عن عملياتها الأقل نضجاً خارج الولايات المتحدة. ويزيد المدى العالمي الأوسع أيضاً مخاطرة التعرض لعدوى الأسواق المتعددة: فما كانت مشكلات آرثر أندرسون بعد شركة إنرون في الولايات المتحدة ستؤثر في شركة المحاسبة في فرنسا مثلاً لو كانت الشركتان تمثلان كيانين منفصلين. إن أهمية مثل هذه الأمثلة المضادة على مخاطرة التجميع ضاعفتها الأبحاث التي تشير إلى أن عائدات الشركات متعددة الجنسية من الأسواق المتنوعة التي تشتغل فيها تميل غالباً إلى الارتباط أكثر من عائدات المنافسين المحليين في الأسواق ذاتها.

ميِّز أي فوائد ربما تجنيها من زيادة المخاطرة. إن فكرة تطبيع المخاطرة تبدو أنها تشير إلى ضرورة تقليصها إلى أقصى حد. لكن يمكن للمخاطرة أن تكون ثمينة للأسباب نفسها التي تجعل الخيارات المالية أكثر قيمة في وجود قدر أكبر من التذبذب (في الأسعار). واستبدال شركة سيميكس في أواخر التسعينيات الطاقة في السوق الإسبانية، التي ينخفض فيها معدل النمو ومستوى المخاطرة، بالطاقة التي يرتفع فيها معدل النمو ومستوى المخاطرة في آسيا، يجسد مثالاً نموذجياً على تقدير أهمية الخيار الذي تتقاسمه كثير من الشركات المتعددة الجنسية في الأسواق الناضجة المتطورة التي تعد الأسواق الناشئة خيارات إستراتيجية ضخمة لا مجرد شراك خطرة.

خذ في الحسبان نماذج إدارة التعرض للمخاطرة أو استغلال الخيارات. ثمة طرق عديدة لإدارة المخاطرة. ومن ثم، قد تدخل الشركة سوقاً أجنبياً ولديها عمليات متطورة،

أو تقوم بعمليات استيلاء على شركات أخرى، أو تعمل مع شريك محلي في مشروع مشترك، أو تكتفي بالتصدير إليه – وهذا يشمل مضامين مختلفة تماماً للمجازفات (والعائدات). أو قد يكون من المنطقي، نظراً للتنوع الواسع لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة (خلافاً لحالة شراء سيميكس، حيث ارتبط جزء مهم من ثروة العائلة المهيمنة بالشركة)، الاعتماد على المسهمين لإلغاء المجازفات المتصلة بالصناعة تحديداً، وعلى هذا الأساس تجاهلها عند وضع إستراتيجية الشركة. إن امتلاك إحساس واسع بالاحتمالات يرجح أن يحسن عوائد المخاطرة التي تواجهها الشركة.

توليد المعرفة - والموارد والقدرات الأخرى

يتصدى توليد المعرفة (وغيرها من الموارد والقدرات)، أكثر من أي مكون آخر من مكونات بطاقة تسجيل القيمة، لما يمكن أن نعده الميزانية العمومية الإستراتيجية للشركة، بدلاً من كشف حسابها الإستراتيجي (للدخل). وهو يركز على تطوير الموارد والقدرات وتنميتها ونشرها بمرور الوقت، حيث تشكل المعرفة المورد الأكثر خضوعاً للدراسة والبحث.

قدرْ كيف يكون الموقع المحدد إزاء المعرفة المتحركة وما الذي يمكنك عمله في هذا السياق. تجسد شركة سيميكس مثالاً معبراً عن نقل المعرفة الناجح الذي بسطته الخصائص البيئية: الإسمنت هو الإسمنت، ولذلك فإن الأفكار المتولدة في جزء من العالم يمكن تطبيقها بسهولة نسبية (دونما حاجة إلى كثير من الترجمة) في أجزائه الأخرى. والمسافة المتعددة الأبعاد بين البلدان تمثل تحدياً في بيئات أخرى، وتتطلب انتباهاً واضحاً لنزع المعرفة من السياق ثم إعادتها إليه إذا أردنا لنقلها أن يكون ناجحاً. وإلا، يمكن لنقل المعرفة أن يضر بدلاً من أن ينفع.

خذ في الحسبان النماذج المتعددة لإدارة توليد المعرفة وتفكيكها. تميل الأبحاث المتعلقة بنقل المعرفة إلى التركيز على النقل الرسمي/ النظامي ضمن الشركات متعددة الجنسية بطريقة تستبعد النماذج الأخرى لتنمية المعرفة وتطويرها ونقلها عبر الحدود: عبر التفاعلات الشخصية؛ والعمل مع المشترين أو الموردين أو المستشارين؛ والابتكار

المفتوح؛ والمحاكاة؛ والتعاقد على استخدام المعرفة... إلخ[17]. وحتى فاعلية نقل المعرفة داخلياً يمكن أن تتفاوت تفاوتاً كبيراً اعتماداً على أسلوب إدارتها.

على سبيل المثال، في حين أبلت شركة مستحضرات التجميل أمورباسيفيك بلاء حسناً في حماية مركز عملياتها الرئيس في كورية، إلا أنها واجهت صعوبات في الحصول على المعرفة ودمجها من عملياتها خارج كورية. ولذلك، في حين أن العمليات في فرنسا حققت بعض النجاح في إطلاق عطور جديدة، خصوصاً «لوليتا ليمبيكا»، إلا أن تدفق المعرفة إلى كورية قيدتها الروابط الضعيفة مع المؤسسة الأم. أما جهود شركة مستحضرات التجميل اليابانية شيسيدو فكانت أكثر نجاحاً في هذا السياق: وبعد نجاحها في تصنيع وإطلاق العطور في فرنسا، استخدمت الشركة منشآتها الفرنسية للبدء بتصنيع «خطوط شيسيدو» في اليابان (حيث تجري معظم عمليات تطوير المفاهيم والتعديلات واللمسات الأخيرة على العطور)، ونقلت بعضاً من التقنيات الإدارية الفرنسية للمنتجات الأخرى إلى اليابان[18].

فكر في الموارد أو القدرات الأخرى بطريقة مشابهة. نقل المعرفة لا يزال يحمل مسحة تقنية أو تقانية. ويمكن للأنواع الأخرى من المعلومات —مثل الابتكارات الإدارية، في حالة شركة شيسيدو— أن تفيد في نقلها عبر الحدود (حيث توفر التقانة العالمية القوة الدافعة). وعلى نحو أوسع، هناك أنواع عديدة من الموارد والقدرات التي يمكن أخذها في الحسبان ضمن مكون القيمة هذا.

تجسد العلاقات مثالاً مهماً. فما هو السبب وراء نجاح شركة سيميكس في إسقاط تهم الاحتكار التي وجهت إليها في المكسيك، وفي منع محاولات تصدير الإسمنت إلى السوق المحلي، مثلما حصل مع سفينة الشحن «ماري نور» التي حاولت عبثاً طوال ستة شهور تفريغ حمولتها من الإسمنت الروسي في مختلف موانئ المكسيك قبل أن تستسلم؟ يحتمل العثور على جزء من الإجابة في شبكة العلاقات المحلية التي يتمتع بها كبير المديرين التنفيذيين لورنزو زامبرانو: علاقات قرابة مع العائلات التجارية البارزة في مونتيري،

مثل ساداس وغارزاس؛ وتشابك العضوية في مجالس إدارة شركاتها مع الشركات المكسيكية الكبرى؛ والعضوية في اتحاد تجاري قوي في قطاع الأعمال، والصلات الوثيقة بالمؤسسة السياسية.

وفي حين أن هذا المثال الخاص يركز على السوق المحلي ويثير مرة أخرى بعض المسائل الأخلاقية، إلا أنه من السهل التفكير في العلاقات العابرة للحدود التي لا تثير مثل هذه المسائل. ومن ثم، فإن السبب الراسخ الذي يدعو الشركات متعددة الجنسية إلى مشاركة الشركات المحلية، حتى حين لا تجيز الأنظمة والقواعد المحلية ذلك، هو الاستفادة من شبكات علاقات الشركاء المحليين.

تجنُّب الازدواجية وتكرار الحساب. في حين أن هذه مشكلة عامة تواجه تطبيق بطاقة تسجيل مكونات القيمة، إلا أنها من المرجح أن تظهر على وجه الخصوص في سياق هذا المكون بالذات. فإذا استطعت أن تأخذ في الحسبان تأثيرات توليد مصدر (أو استنفاد مصدر) في التكاليف والاستعداد للدفع... إلخ -وهو أمر يوصي به المحللون عموماً- فحاول تجنب إضافتها إلى هذا المكون من بطاقة التسجيل أيضاً.

تجاوز إطار بطاقة تسجيل مكونات القيمة

توفر بطاقة تسجيل مكونات القيمة ركيزة لتقويم مدى المعنى المنطقي لخطوة إستراتيجية محددة. فضلاً عن أن الاعتبار الشامل للبدائل الإستراتيجية يجب أن يشمل عدداً من الأسئلة الإضافية المهمة:

1- هل يؤدي الخيار الإستراتيجي المنتقى إلى استدامة إيجاد القيمة وامتلاكها؟

2- هل تميل الخبرة والتجربة إلى توكيد نتائج التحليل أم إلى نقضها؟

3- هل كرس ما يكفي من الانتباه للتفكير في إمكانية ابتكار بدائل أفضل؟

أستطيع كتابة فصل مستقل عن كل من هذه الاعتبارات الإضافية — وفعلت ذلك حقاً[19]. لكن اعتبارات المساحة لا تسمح إلا بمراجعة سريعة هنا.

الاستدامة

ما يهم فعلاً في الخيار الإستراتيجي ليس قدرته على إضافة قيمة في لحظة زمنية معينة، بل هل يستمر في إضافة القيمة بمرور الزمن. وإذا نجح في ذلك، فما حجم تلك القيمة المضافة التي ستحصل عليها الشركة وتجنيها، مع الأخذ في الحسبان المنافسة من اللاعبين الآخرين في بيئتها؟

اعلمْ أن الأداء المتفوق لا يدوم طويلاً. الخطوة الأولى في أخذ الاستدامة على محمل الجد هي إدراك حقيقة أنك لا تستطيع أن تعدها قضية مسلماً بها. على مستوى الصناعة، تعد الصناعات التي تخضع إلى انخفاض سريع في السعر فعلاً – انخفاض بنسبة 3% سنوياً هو إحدى العتبات المقترحة – هي تلك المعروفة بدورتها السريعة، حيث يميل الأداء المتفوق إلى أن يكون قصير الأجل إلا إذا استطاعت الشركة النجاح في الابتكار المستمر.

على سبيل المثال، يتجاوز الانخفاض في مجال الإلكترونيات الاستهلاكية هذه العتبة، في حين أنه لا يتجاوزها في الإسمنت. وتشمل مؤشرات غياب الاستدامة على مستوى الشركة الأرباح التي تعتمد اعتماداً كبيراً على العائدات من الموارد التي لا تعمر طويلاً.

فكرْ في كيفية ارتقاء البيئة التي تعمل فيها. مع أن مؤشرات الاستدامة إزاء عدم الاستدامة تعد أدوات مفيدة، فإنها لا تمثل بديلاً للتفكير في مدى تواؤم التحرك الإستراتيجي المحدد مع الاتجاهات السائدة في البيئة المحيطة، كما تدرك عموماً.

لنراجع مرة أخرى استيلاء شركة نيوز كوربوريشن على محطة ستار التلفزيونية. فقد كان من المفترض أن تضيف هذه الخطوة القيمة، وذلك عبر إعادة عرض برامج شركة «نيوز» المقدمة بالإنكليزية والموجودة في مكتبتها، ومن ثم تخفض تكاليف إنتاجها. لكن في ذلك الوقت، كان بمقدور الشركة توقع جملة من التغيرات التي تجري في أسواق المحطات التلفزيونية الآسيوية وتضعف إمكانية تطبيق هذه الإستراتيجية. وعلى وجه الخصوص، كان من المنطقي توقع أن يقلص النمو السريع في حجم مشاهدة البرامج من

أهمية تكاليف البرامج المحددة بالبلد واللغة لكل مشاهد، التي كانت شركة نيوز تسعى إلى تجنبها. أضف إلى هذه التغيرات، فيما يتعلق بالتكاليف النسبية، الجاذبية الكبيرة للبرامج المحلية –وهذا واضح إما من المنطق العقلاني السليم أو البيانات المتزامنة (الشكل10-3)– وسوف تحصل على صورة واضحة لإستراتيجية البرامج باللغة الإنكليزية، وهي تصبح أقل جدوى وإمكانية للتطبيق بمرور الوقت.

توقع أسلوب تصرف المنافسين الآخرين المرجح في نظام القيمة. إضافة إلى التفكير المتعمق في التغيرات العريضة في البيئة التي تعمل فيها، ثمة اختبار مفيد للاستدامة هو أن تضع نفسك في مكان اللاعبين الآخرين الذين تتفاعل معهم. تناولنا آنفاً مسألة إجراء تحليل مفصل لمعرفة كيف سيتصرف المنافسون. ويمكن إجراء تحليل مشابه يشمل الشركات التي دخلت إلى السوق حديثاً، والزبائن، والموردين، والشركات التي قدمت بدائل عن منتجاتك أو استكملتها.

فماذا يفعل هؤلاء كلهم إذا حاولوا مضاعفة القيمة لديهم إلى أقصى حد؟ ما هي الخطوات التي سيتخذونها على الأرجح، بعد أن تأخذ في الحسبان ميولهم وطباعهم؟ وما هي أنواع الإجراءات التي ستتخذها أنت لمواجهتهم؟

انظر إلى مدى قابلية الخطوات لأن تُقلد (أو تُحيد). في حين أن القصد من التحليل المفصل لمنافسيك أو اللاعبين الآخرين ضمن نظام القيمة هو توقع أسلوب تصرفهم، فإن ذلك سرعان ما يصبح أشد صعوبة مع زيادة عدد المنافسين. ومن ثم يكون من المنطقي النظر مباشرة إلى المدى الذي يمكن فيه محاكاة التحرك الهادف إلى إيجاد القيمة (أو تحييده) على أساس أن المحاكاة إن كانت ممكنة فسوف تضعف القيمة.

الشكل 10-3:

البرامج التلفزيونية الأجنبية وحجم السوق المحلي

ملايين الأسر من المشاهدين

Source: Pankaj Ghemawat, 'Global Standardization vs. Localization: A Case Study and Model," in The Global Market: Developinng a strategy to Manage Across Borders, ed. Jouhn A. Quelch and Rohit Deshpande.

فكر في تسلسل من الخطوات والتحركات. تبنى الاستدامة، وتفتح الفرص عموماً، عبر تسلسل من الخطوات والتحركات المتعاقبة. وحين تأخذ ذلك في الحسبان، فإن من المهم توقع مثل هذه الروابط بين الخطوات أو المشروعات وأخذها في الحسبان قبل أن تقرر هل تستثمر فيها أم لا. وفي حين أن ذلك يتطلب نظرة عميقة وثاقبة إلى المستقبل، وهذا أمر صعب، إلا أن المنطق الأساسي يجب أن يكون واضحاً بما فيه الكفاية: على الإستراتيجيين تقويم إجمالي الإستراتيجيات، لا المشروعات أو الخطوات الفردية المكونة لتلك الإستراتيجيات.

تذكر أن بعض الخطوات تستحق أن تتخذها وإن لم تقدم مزايا مستدامة. إذا لم تتخذ مثل هذه الخطوات، فستبقى شركتك في حالة من الضرر المستدام. وهذه طريقة أخرى لتوكيد النقاط المقدمة سابقاً: في حين أن المقارنات مع المنافسين يمكن أن تكون مفيدة جداً، فإن الهدف النهائي هو إيجاد قيمة لشركتك، لا التغلب على المنافسة بحد ذاتها.

الحكم الحصيف

تتطلب غالبية القرارات الإستراتيجية الحكم الحصيف إضافة إلى التحليل. والحكم الصائب الحصيف يشمل إدراك حقيقة أن التحليل عرضة دوماً للخطأ، ولذلك يمكن

تحسين احتمالات الرأي الصائب عبر تقويم مدى معقولية التوصيات الناتجة عن التحليل.

وفي حين أن هناك طرقاً عديدة لتثليث التحليل، إلا أن ثلاثة أحكام تعد حاسمة الأهمية لعملية صنع القرار الإستراتيجي:

- الكفاءة أو القدرة المميزة: نسبة الفرص الجيدة إلى السيئة تظل أعلى داخل شركتك في مجال الكفاءة المميزة من خارجها.
- توازن الموارد: عند اتخاذ قرارات إستراتيجية مهمة، عليك أن تنتبه إلى الحفاظ على توازن تقريبي بين العرض والطلب على الموارد الأساسية، ومنها رأس المال.
- السياق البنيوي: من المهم أيضاً أن تأخذ في الحسبان طريقة إظهار الخيارات الإستراتيجية وتقويمها، وكثيراً ما يتحقق ذلك -جزئياً- بتركيز الانتباه على من يدعو إليها ويناصرها.

لنفكر مثلاً في شراء مصرف سانتاندر الإسباني لمصرف آبي ناشيونال البريطاني عام 2004 مقابل 12.5 مليار يورو؛ ليشكلا معاً عاشر أكبر مصرف في العالم آنذاك وفقاً لرسملة السوق. شمل تقويم سانتاندر لمصرف آبي مكونات بطاقة تسجيل القيمة كلها. لكن من الحديث مع رئيس المصرف، إميليو بوتين، أدركتُ أن ركائز الحكم الحصيف الثلاثة الموصوفة آنفاً قد أخذت جميعها في الحسبان عندما اتخذ قراره. أولاً، رأى أن الشركة في موقع مناسب لتستولي على المصرف الآخر: فهي تتمتع بخبرة مهمة في إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية التي تشتريها؛ ولديها نافذة مفتوحة على بريطانيا منذ عام 1988 نتيجة تحالفها الإستراتيجي مع مصرف رويال بانك أوف سكوتلند، مما سمح للشركة بمراقبة دمج مصرف رويال لمصرف أكبر حجماً، هو ناشيونال ويستمنستر؛ والمرجح أن يعيق المنظمون عروضاً قدمتها مصارف أخرى، ومنها رويال. ثانياً، ساعدت عملية الاستيلاء على تنشيط النمو الذي بدأ يتعثر - في حين مثلت أكبر صفقة تقريباً يمكن لميزانية شركة سانتاندر العمومية التعامل معها. وأخيراً، خضعت فرصة شراء مصرف آبي لتفحص دقيق من خوان رودريغز إنسيارت، المستشار الموثوق المسؤول عن

عدة مبادرات ناجحة أخرى، الذي شغل، مع بوتين، منصب ممثلي شركة سانتاندر في مجلس إدارة مصرف آبي.

الإبداع

ركز هذا الفصل حتى الآن على تقويم الخيارات الإستراتيجية. لكن الإبداع في تحسين مجموعة الخيارات المتاحة عامل بالغ الأهمية ومكمل لتطوير الإستراتيجية؛ لأن مضاعفة عـدد الاختبارات دون تحسـين البدائل تعد وصفـة مناسبة لإعاقة التحليـل، أي للعطالة وعدم الحركة.

لا يمكـن للإبداع أن يكـون منهجياً بصـورة كاملة، لكن هناك طرقـاً واضحة لإغناء جملة من الخيارات الإستراتيجية المطروحة. وفي حين تناول هذا الفصل بعضها بسرعة، إلا أننـا نعرضـ هنا خمس مقاربات تكميلية يمكن اتخاذهـا. معظم هذه المقاربات عامة -أي يمكـن تطبيقها في الإستراتيجيـة المصممة للبلد الواحد- لكنها سوف توسع وتفصل على خطوط مفيدة بوجه خاص للإستراتيجية العالمية.

اعمـل علـى تنويـع الخيـارات فيمـا يتعلـق بالتحكـم والسـيطرة، ونمـط التطوير، والتوقيـت، وغير ذلك من العوامـل. لاحظت الشركات الدولية وجود عديد من الأنماط المحتملـة للمشاركـة في السوق: الصـادرات، واتفاقـات التوريد، والترخيصـ والتوكيل، والتحالفـات الإستراتيجيـة، والمشروعـات المشتركـة، والتحكـم في عمليـات التشغيـل وامتلاكهـا بصـورة كاملة، مع تركيز الانتباه على الاختيار بـين النمطين الأخيرين. حيث شدد مؤيدو الملكية الكاملة على مزاياها فيما يتعلق بالأمان والسيطرة. ومن ناحية أخرى، أشـار مناصرو المشروعات المشتركة على مزاياها فيمـا يتصل بالقدرة على الوصول إلى القدرات والشبكات المحلية وتقليص تحديات التكيف، مثلما سنناقش في الفصل القادم.

في حـين سوف يستمـر هذا الجدل حتمـاً، إلا أنني سأقدم الحجة علـى أن الخيارات بـين النمـاذج المختلفـة للمشاركـة في السوق تميل، من وجهـة نظر إداريـة، إلى أن تكون

موضوعيــة ومحــددة بالسياق، بحيث لا يرجح للتقويمات العامــة أن تفيد. وبدلاً من ذلك يحتــاج المديــرون إلى فهم مضامين كل مكون من مكونات إضافــة القيمة، وحصة القيمة المضافــة التي يمكن كسبها باستمرار. لنلاحظ أيضاً أن الحجج ذاتها تنطبق على نماذج المشاركــة في أسواق المدخلات (مثــلاً: الأسواق الخارجية الخاضعــة للاحتكار إزاء غير الخاضعة للاحتكار)، والتطوير الداخلي إزاء عمليات الاستيلاء.

وسّع مدى جهود المسح. تلامس مناقشة الاستدامة بعض الاقتراحات، منها التركيز علــى التغيرات بوصفــه طريقة لكشف ما هو جديد؛ وتوسيع مــدى جهود المسح الخارجي ليشمــل نظــام القيمة برمته في صناعتــك، لا مجرد المنافسين المباشريــن، ووضع نفسك في مــكان اللاعبــين الآخرين. وبالطبع فإن أوضح الطــرق لتوسيع جهود المسح في السياق العالمــي هي معاينة مناطق جغرافية متعددة. ومن ثــم، حتى لو لم يكن لشركتك مصلحة مباشرة في الهند أو الصين، فإن من المفيد معرفة الإستراتيجيات التي يطورها المنافسون هنــاك. علــى سبيل المثال، يجب على كل مشغل للخدمــات اللاسلكية أن يدرك على الأقل الإستراتيجيــات الراديكاليــة لعقود الباطن التــي وضعتها رائدة الســوق الهندي، شركة بارتي إيرتيل، وساعدتها على تخفيض أجور المكالمات إلى أقل من سنتين للدقيقة، مقارنة بأكــثر من عشرين سنتاً في كثير من الأسواق المتطورة. وخذ على سبيل المثال أيضاً مجال عملي: فكثير من كليات الأعمال، خصوصاً في الولايات المتحدة، تتبنى توجهاً محلياً قوياً. لكنهــا تستطيع التعلم من معاينــة كليات أخرى، مثل كلية الأعمال ICFAI في الهند، التي ضاعفــت عدد المنتسبين إلى مرحلة الدبلوم -عــبر التوكيد على القابلية للقياس، والتعلم عــن بعد، والتركيز على متطلبــات السوق- عشر مرات في عشر سنــوات، لتصبح واحدة من أكبر كليات الأعمال في العالم. لكن نظراً للمسافة بالطبع، فإن الترجمة الحرفية لمثل هذه النماذج في السياقات الأخرى لن تنجح على الأرجح: وبدلاً من ذلك، فإن المطلوب هو تركيز الانتباه على نزع النموذج من سياقه، ثم إعادة موضعته في السياق المناسب.

غيّــر المنظــور. إن النظر إلى المنافسين من مناطق جغرافية مختلفة يعد مجرد طريقة

من طرق محاولة تحقيق تغيير جذري في المنظور. واقترحت طرق عديدة أخرى، قلة قليلة منها يمكن ذكرها هنا. حاول إلغاء افتراض واحد، أو بضعة افتراضات، أو الافتراضات كلها (مثلاً: فكر في كيفية حل مشكلات معينة إن بدأت من جديد، أو إذا لم يكن المال هو الهدف). حدد القواعد غير المكتوبة التي تدفع الصناعة وتحرك سلوك المنافسين، وحاول كسرها. انظر إلى التهديدات والفرص بوصفها طريقة لزيادة الاستجابة للتغيير. اتبع سبلاً من الداخل إلى الخارج، من الإجابات المحتملة إلى القضايا التي تواجه النشاط التجاري -التهديدات والفرص- إضافة إلى سبل من الخارج إلى الداخل، من القضايا إلى الإجابات. حاول أن تفهم كيف تفعل عكس ما ترغب فعلاً في تحقيقه، ثم افعل العكس. حاول تبني موقف قابل للتغيير تجاه الحالة الراهنة عبر سؤال نفسك: «لم لا؟». فكر في طرق أخرى لقلب الأمور رأساً على عقب (مثلاً: عبر تبديل من يدفع ومن يقبض). استخدم تقنيات مطورة لتعزيز التفكير الجانبي أو الموازي. وتقدم خطوة إضافية في فكرة وضع نفسك في مكان المنافسين عبر تحليل شركتك من منظورهم.

قد تبدو الآليات المذكورة آنفاً مجردة ومشتتة، لكن الأمثلة تساعد على توكيد مدى قيمة هذه التغيرات الجذرية وفائدتها في المنظور. فقد عارضت شركة دي بيرز المنتجة للماس في البداية القيود على التجارة غير المشروعة بالماس، لكنها امتلكت فيما بعد المرونة الذهنية لتدرك أن هذه القيود يمكن أن تساعدها فعلاً لمواجهة الزيادة المفرطة في العرض والتسليع في سوق الماس. أما شركة طيران ريانير الأوروبية التي تعرض أسعاراً مخفضة على رحلاتها، فقد ابتكرت إستراتيجية لا تكتفي تبعاً لها بزيادة الأسعار على الرحلات الموجهة إلى المطارات الأقل شهرة وشعبية فقط، بل فرضت رسوماً على هذه المطارات والسلطات السياحية من أجل نقل مزيد من المسافرين إليها. في حين عرفت شركة زارا الإسبانية لبيع الملابس (بالتجزئة) أن بمقدورها تخفيض حجم المخزون وتعزيز استعداد الزبون للدفع عبر تسريع دورة التصميم والتصنيع، وبذلك تجعل الملابس التي تنتجها تعتمد على الزي الدارج في الموسم، بدلاً من توقع ما سيحدث من تغيرات في عالم الأزياء. ورأى لاكشمي ميتال، الذي يسيطر الآن على شركة أرسيلور ميتال، أن معظم قيمة مصانع الفولاذ المدمجة التي بدأ شراؤها في منتصف التسعينيات في الكتلة الشرقية السابقة،

ربما تكمن في حقوق التنقيب المشتركة، وليس في طاقة صنع الفولاذ بحد ذاتها.

اعمل على توجيه القوى الإبداعية في المؤسسة برمتها. ثمة طريقة أخرى لتوسيع التفكير في الخيارات الإستراتيجية، تشمل تجاوز نموذج «الدماغ الكبير الوحيد» للابتكار الإستراتيجي، وتشكيل العمليات والبنى المؤسسية، بحيث تعكس ما نعرفه عن الإبداع. مرة أخرى نقول باختصار: إن التوصيات تشمل رعاية الانفتاح الذهني وتنميته؛ وتعزيز دافع ركوب المخاطرة والالتزام بالتعلم؛ والتسامح مع التفكير المتنوع؛ وتطوير حساسات مناسبة؛ وجعل التخطيط الإستراتيجي أكثر توجهاً نحو الاكتشاف أو شبهاً بالحوار الموسع؛ والتوكيد على تدفق المعلومات الغنية والتضلع من تفاصيل النشاط التجاري؛ وإجراء تحليل مرتكز على البيانات والمعطيات؛ ومواجهة الأفكار المسبقة والمتحيزة المعروفة (مثلاً: متلازمة «لم يبتكر هنا») ؛ والاعتماد على عوامل الالتزام الذاتية، مثل الحماس، إضافة إلى عوامل الالتزام الخارجية، مثل الحوافز؛ والاستمرار في تجديد نشاط المؤسسة، وتحديها، وحتى زعزعة استقرارها. ومن الواضح أن هذه السمات المؤسسة تؤثر في تقويم الخيارات الجديدة إضافة إلى توليدها.

في حين أن هذه الآليات عامة كما قلنا، فإن لتسخير قوة المؤسسة كلها وتوجيهها عبر الحدود صدى خاصاً في سياق شبه العولمة، مثلما وضحت حالة شركة كوكاكولا. ومن ثم، فإن من التغييرات التي أحدثها نيفيل إسديل منذ أن استلم منصب كبير المديرين التنفيذيين في الشركة إعادة تنظيم المعارض التجارية الداخلية وغيرها من اللقاءات والاجتماعات العالمية. وقيل: إن مثل هذه اللقاءات والاجتماعات لم تعقد حين كان دوغلاس دافت مديراً، وهذا يعبر عن رأيه المسبق القائم على مبدأ «فكر محلياً وتصرف محلياً»، في حين أن تلك التي عقدت تحت إدارة روبرتو غويزيتا اتبعت حكمه المسبق القائم على قاعدة «الدماغ الكبير الواحد» — بكلمات أخرى، خدمت بوصفها قناة للمركز الرئيس لتوجيه العاملين في الميدان.

اقرأ باقي فصول هذا الكتاب. ثمة مقاربة أخيرة لتعزيز الإبداع في ابتكار إستراتيجيات عالميــة تتمثل في تلك التــي تحتل بقية هذا الكتاب. وباعتبار النتائج المستخلصة حتى الآن -نحــن نعيش في عالم شبه معولم حيث لا تزال الفــوارق بين البلدان مهمة إلى حد بعيد- فــإن الجزء الثاني من هذا الكتــاب يعاين عدة إستراتيجيات عريضة للتعامل مع الفوارق والاختلافات.

هذه المعالجة المنهجية للفوارق والاختلافات تساعد في تطوير مقاربة للتفكير في إيجاد القيمــة التي تتمم الإستراتيجية العالمية، لكنها أكثر مواءمة من المقاربات الأخرى لتعزيز الإبداع الذي ناقشناه في هذه الفقرة.

نتائج ختامية

يوجز إطــار «تعميمات عالمية» النتائج المحددة المستخلصــة من هذا الفصل. وبمعنى أوســع، وفر هــذا الفصل ركيزة شاملــة ودقيقة ومفصلــة لمتابعة إيجــاد القيمة بواسطة التحــركات العابرة للحدود. أمــا القصد فهو تزويد القارئ بطريقــة أكثر واقعية لتحليل مثــل هذه الخطوات والتحــركات. لكن الواقعيــة ليست بديلاً عن الإبــداع؛ بل توالف بين الاثنين لتحسين الأداء.

سوف يتطرق الجزء الثاني مــن هذا الكتاب، مسلحاً ببطاقة تسجيل مكونات القيمة، إلى إستراتيجيــات عريضــة للتعامل مع الاختلافات عبر الحــدود — في الوقت ذاته الذي يميــز طبعاً أوجــه التشابه ويستخدمها. لقد كانت حالة شركــة سيميكس، التي ناقشناها بالتفصيــل في هــذا الفصــل، بسيطــة نسبياً في هــذا السيــاق؛ نظــراً لأن «الإسمنت هو الإسمنــت» —مــع التحذير مــن أن المسافة الجغرافية مهمة إلى حد بعيد حتى في هذه الصناعــة. أما الفصول اللاحقــة فسوف توسع— من بين أمور أخرى —مناقشة القدرات العملية على تطبيق المفاهيم والأدوات التي طورناها في الجزء الأول على حالات تكون فيها

الاختلافات متعددة الأبعاد – وأكثر بروزاً.

تعميمات عالمية

1-التشخيص الذي يشير إلى أننا نعيش في عالم شبه معولم، حيث لا تزال الفوارق بين البلدان مهمة إلى حد بعيد، يجعل من المهم الإجابة عن السؤال الآتي: «لماذا التوسع العالمي؟». إن الإجابة عن هذا السؤال تتطلب تحليلاً جدياً ودقيقاً.

2- توفر بطاقة تسجيل مكونات القيمة ركيزة مؤسسة لمثل هذا التحليل عبر تفكيك إضافة القيمة إلى ستة مكونات: إضافة الحجم، وتخفيض التكاليف، والتمايز، وتحسين جاذبية الصناعة، وتطبيع المخاطر، وتوليد المعرفة ونشرها (وغير ذلك من المصادر).

3- عند تطبيق بطاقة تسجيل مكونات القيمة، من المهم عدم الاكتفاء بتذكر مكونات القيمة الستة فقط، بل يجب التفكيك والقياس وعقد المقارنات.

4-من المفيد استكمال التحليل المرتكز على بطاقة تسجيل مكونات القيمة بتركيز بعض الانتباه على الاستدامة.

5- تستطيع، بل يجب عليك، استخدام حكمك المنطقي لتقويم نتائج التحليل.

6- هناك مكاسب كبيرة من إغناء مجموعة من الخيارات المدروسة وتحسين تقويم تلك المجموعة.

هوامش

1-قارن أبرز الكُتَّاب في هذا السياق:

Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, Managing Across Borders: The Transnational Solution (Boston: Harvard Business School Press, 1989).

على حد تعبيرهما: «في جميع الشركات التي درسناها، لم يكن التحدي الرئيس في الاستجابة إلى مطالب الثمانينيات تحديد إستراتيجية، بل مغالبة القدرات المؤسسية الأحادية البعد وإدارة الأحكام المتحيزة التي تقف في طريق بناء موقع عالمي جديد عابر للحدود وأكثر تعقيداً». بكلمات أخرى، يفترض بأهداف ومضمون إستراتيجية عبور الحدود الوضوح، لكن ذلك لا ينطبق على التنظيم. وفي رأيي هذا يعني وضع العربة أمام الحصان؛ نظراً للإقرار العام، حتى من الخبراء والمختصين، بأن البنية التنظيمية/المؤسسية يجب أن تكون معتمدة على الإستراتيجية. للاطلاع على مزيد من النقاش انظر الفصل السابع.

2-وفقاً لدراسة أجريت حديثاً، فإن 6% من المقالات التي نشرت بين عامي 1996-2000 في أبرز عشرين مجلة متخصصة في الإدارة كان لها مضمون عالمي، ومن هذه المجموعة الفرعية ركزت نسبة 6% على إستراتيجيات وسياسات المشروعات المتعددة الجنسية. انظر:

Steve Werner, «Recent Developments in International Management Research: A Review of the Top 20 Management Journals», Journal of Management 28, no. 3 (2002): 277 - 306.

يقول ويرنر: «باستثناء التحالفات الإستراتيجية ونمط إستراتيجيات الدخول،

لم تجرِ سوى أبحاث قليلة جداً على إستراتيجيات الشركات متعددة الجنسية».

3-انظر:

C. Northcote Parkinson, Parkinson's Law and other Studies in Administration (Boston: Houghton Mifflin, 1956).

4- Raymond Hill and L. G. Thomas III, «Moths to a Flame: Social Proof, Reputation, and Status in the Overseas Electricity Bubble/' mimeographed working paper, Goizueta Business School, Emory University, Atlanta, May 2005.

5-انظر على سبيل المثال:

Steven Prokopy, «An Interview with Francisco Garza, Cemex,s President—North American Region & Trading,» Cement Americas, 1 July 2002, available at www.cementamericas.com/mag/cement_cemex_interview_francisco/.

6-للاطلاع على مزيد من التفاصيل، انظر كتابي:

Strategy and the Business Landscape, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), especially ch. 2 and 3.

7-انظر:

Michael E. Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980).

8-انظر:

Michael E. Porter, Competitive Advantage (New York: Free Press, 1985); and Adam M. Brandenburger and Harborne W. Stuart Jr., «Value-Based Business Strategy», Journal of Economics & Management Strategy 5, no. 1 (1996): 5 - 24.

9- Christopher Hsee et al., «Preference Reversals Between Joint and Separate Evaluations of Options,» Psychological Bulletin 125, no. 5 (1999): 576 - 590.

10- Janet Adamy, «McDonald's CEO's Plan to Win Serves Up Well-Done Results,» Wall Street Journal Europe, 5-7 January 2007, 8.

11-هذه النقطة برزت من استطلاعات أجراها بول فيردين من كلية سلوفاي للأعمال (جامعة بروكسل)، وتفضل بتقاسمها معي.

12-انظر مثلاً:

Richard F,. Caves, Multinational Enterprise and Economic Analysis, 3rd ed. (Cambridge: Cambridge University Press, 2007), ch. 1.

13-جرت مناقشة تأثيرات بلد المنشأ في الفصل الثاني.

14- Wendy M. Becker and Vanessa M. Freeman, «Going from Global Trends to Corporate Strategy», McKinsey Quarterly 3 (2006): 17 - 28.

15-للاطلاع على اختبار لتطبيق مكونات القيمة على اندماج ديملر-كرايزلر (الفاشل) انظر موقعي على الويب: www.ghemawat.org.

16- في ربع القرن الأخير ظهرت أنماط مشابهة فيما يتعلق بالتركيز الإقليمي، وباستثناء أوروبا الغربية، كانت مستويات التركيز الأولية منخفضة وازدادت منذ ذلك الحين، على الرغم من أنها ظلت منخفضة نسبياً.

17-انظر مثلاً:

Timothy G. Bunnell and Neil M. Coe, «Spaces and Scales of Innovation,» Progress in Human Geography 25, no. 4 (2001) 569 - 589.

18-مثال شيسيدو مأخوذ من:

Yves L. Doz, Jose Santos, and Peter Williamson, From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 65 - 67.

19-فيما يتعلق بالاستدامة انظر المناقشة الوجيزة حول الحواجز المعيقة للتقليد -واحد من التهديدات الأربعة للاستدامة- في:

ssenisuB dravraH ,«egatnavdA elbaniatsuS» ,tawamehG jaknaP gniniatsuS» ,tawamehG jaknaP ;85 - 35 ,6891 rebotcO-rebmetpeS ,weiveR dn2 ,epacsdnaL ssenisuB eht dna ygetartS ni ,«ecnamrofreP roirepuS jaknaP dnA ;5 .hc ,(6002 ,llaHecitnerP :JN ,reviR elddaS reppU) .de .7 .hc ,(1991 ,sserP eerF :kroY weN) tnemtimmoC ,tawamehG

انظر أيضاً: .gro.tawamehg.www

الجزء الثاني

إستراتيجيات لإيجاد القيمة العالمية

يركز الجزء الثاني على إستراتيجيات إضافة القيمة في مواجهة الفوارق والاختلافات الكبيرة بين البلدان. تتناول الفصول 4-6 إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجعة للاستجابة للاختلافات. في حين يوفر الفصلان 7-8 منظوراً متكاملاً.

- يركز الفصل الرابع على إستراتيجيات التكيف للتواؤم مع الاختلافات بين البلدان. ولأن هذه الفئة من الاستجابات للاختلافات ستكون مألوفة، يستهدف الفصل توسيع التفكير عبر التوكيد على سلسلة من القوى الداعمة الأساسية والفرعية المتاحة للتكيف بصورة أكثر فاعلية.

- يركز الفصل الخامس على إستراتيجيات التجميع التي تتغلب على بعض الاختلافات والفوارق بين البلدان عبر تجميعها اعتماداً على أوجه التشابه. وفي حين أن هناك ركائز محتملة عديدة للتجميع، يسعى هذا الفصل إلى التعامل مع العمق لا العرض عبر التركيز على التجميع الجغرافي للمناطق.

- يركز الفصل السادس على إستراتيجيات المراجحة التي تستغل فوارق مختارة بين البلدان بدلاً من التعامل معها بوصفها قيوداً وعقبات. ويراجع إستراتيجيات المراجحة اعتماداً على فوارق المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية (انظر الفصل الثاني)، لكنه يتناول المراجحة الاقتصادية، خصوصاً مراجحة العمل بالتفصيل.

- يتفحص الفصل السابع العلاقة التبادلية بين إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجحة والمدى الذي يصبح فيه من الممكن والمفضل السعي وراء أكثر من

واحدة منها في الوقت ذاته. بكلمات أخرى، يتصدى الفصل لتطوير إستراتيجيات متكاملة للاستفادة من الفوارق والاختلافات.

- يختتم الفصل الثامن الكتاب بمعاينة مستقبل العولمة، من المنظورين المتفائل والمتشائم. في حين يستخدم الرؤى التي تطورت في الفصول السابقة لاختراق مثل هذه المجادلات وحسمها – واقتراح مقاربة تدريجية للشركات؛ لكي تعزز إيجاد القيمة العالمية.

-4-

التكيف

التواؤم مع الاختلافات والفوارق

«يجب جعل كل شيء أبسط بقدر الإمكان، لكن دون الإفراط في التبسيط».

- قول منسوب إلى ألبرت أينشتاين



أسس الجزء الأول من هذا الكتاب سياق شبه العولمة ووضع إطاراً للتفكير في الفوارق والاختلافات بين البلدان، ومقياساً لتقويم خيارات الإستراتيجيات العابرة للحدود في ضوء مثل هذه الاختلافات. والآن نتحول إلى ما يمكن أن نفعله فيما يتعلق بالاختلافات، ونبدأ باستراتيجية التكيف، أو التواؤم مع الاختلافات.

مصادر: التقارير السنوية للشركات المذكورة في الرسم البياني، إضافة إلى:
Feedona Group, «World Major Household Appliances: World Industry Study with forecasts to 2004 and 2015,» Study 2015 (Cleveland: Freedona Group, January 2996); Pankaj Ghemawat and Catherine Thomas, «Arcelik Home Appliances: International Expansion Strategy,» Case 705477 (Boston: Harvard Business School, 2005); Pankaj Ghemawat and Thomas M. Hout, :Haier>s U.S. Information Database.
2004-2003؛ أما أرقام جنرال إلكتريك وهاير فهي تقديرية.

يمثل التكيف تحدياً جوهرياً للشركات العابرة للحدود كلها. للتفكير في مثالين ناقشناهما سابقاً في الجزء الأول:

- يعـد الإسمنت سلعـة تنتج بتقانة ناضجـة، لكن ظلت شركـة سيميكس بحاجة إلى التواؤم مـع الفروق العالمية في أسعار الطاقة، واختلاط الطلب بين الإسمنت المعبأ في أكياس والكميات الكبيرة غير المغلفة... إلخ.

- كان أداء متاجر وال – مارت تاريخياً ينخفض كلما ابتعدت عن مركزها في بينتونفيل (بولايـة أركنساس). ويبدو أن التصلب وعـدم القدرة على التكيف يمثلان أوضح الأسباب وراء ذلك. وتشمل التمظهرات البادية للعيان خطوات خاطئة مثل عرض سلع تتعلق بكرة القدم الأمريكية في البرازيل التي يعشق سكانها كرة القدم العادية. لكن المشكلات أعمق وأعقد من ذلك: وفقاً لتقديراتي، فإن من بين خمسين سياسة

وممارسة ميزت الشركة محلياً، نفذت خمس وثلاثون بصورة كاملة إلى حد ما، واثنتا عشرة جزئياً على الأقل، في عملياتها الدولية — وهذه درجة مدهشة من الاتساق والتطابق في صناعة خاضعة لفروق كبيرة بين البلدان.

يوضح مثال وال — مارت على وجه الخصوص ما يبدو أنه انحياز شائع نحو التصلب وعدم التكيف في الإستراتيجيات العابرة للحدود[1]. ويكمن جزء من الحل، كما اقترحنا آنفاً في تحليل الفوارق والاختلافات التي لا تزال تقسم بلدان العالم بدلاً من تجاهلها بسبب الاعتقاد بأنها ستفقد أهميتها.

لكن من المهم أيضاً للشركات التفكير في مصفوفة كاملة من القوى الداعمة المتاحة للتكيف مع هذه الفروق والاختلافات – أدوات تحسن الشروط التي يمكن عبرها تحقيق التكيف. وفي سبيل التعمق في دراسة تحدي التكيف والتشكيلة المتنوعة من الاستجابات المحتملة له سوف يستكشف هذا الفصل بشيء من التفصيل صناعة تحتاج إلى تنويع كبير –الأدوات المنزلية الكبيرة– مع تركيز خاص على إستراتيجيات أكبر عشرة متنافسين على مستوى العالم[2]. وباستخدام عديد من الأمثلة الإضافية، سوف يناقش القوى الداعمة للتكيف بصورة أوسع قبل الانتقال إلى بعض القضايا المؤسسية والتنظيمية التي تنبثق من إدارة التكيف.

صناعة الأدوات المنزلية الكبيرة

مع أن صناعة الأدوات المنزلية الكبيرة تتجمع وتتوحد ضمن الولايات المتحدة وأوروبا الغربية منذ الستينيات، فإن العولمة عبر المناطق بدأت جدياً في منتصف الثمانينيات، بجولة من عمليات الاستيلاء الكبيرة على الشركات. ففي عام 1986، اشترت شركة إلكترولوكس، رائدة السوق في أوروبا، شركة وايت كونسوليديتد، ثالث أكبر شركة منتجة في الولايات المتحدة.

وردت الشركات الأمريكية الكبرى بين عامي 1989 – 1990: اشترت ويرلبول، أكبر الشركات الأمريكية، وحدة إنتاج الأدوات المنزلية الكبيرة في شركة فيليبس التي كانت

ثاني أكبر شركة في أوروبا، لكنها تعاني المصاعب؛ واشترت جنرال إلكتريك، ثاني أكبر منتج في الولايات المتحدة، أسهماً في وحدة إنتاج الأدوات المنزلية في شركة جي. إي. سي البريطانية؛ واشترت ماي تاغ، رابع أكبر شركة، شركة هوفر، ووسعت نشاطها الفاعل في بريطانيا وأستراليا.

وشهدت تسعينيات القرن العشرين توسعاً عالمياً من منافسين آخرين من أوروبا، خصوصاً شركة بوش – سيمنس الألمانية، ومن آسيا: الشركات اليابانية، مثل ماتسوشيتا، التي صعدت على المسرح العالمي، وانضمت إليها الشركات الكورية، مثل إل جي، وسامسونغ، إضافة إلى هاير الصينية.

قدمت حجة أقوى لصالح العولمة في مقابلة أجراها عام 1994 ديفيد ويتوام، كبير المديرين التنفيذيين في شركة ويرلبول عندما اشترت وحدة إنتاج فيليبس: «بمرور الوقت، ستصبح صناعتنا عالمية، شئنا أم أبينا. وبذلك فإن أمامنا ثلاثة خيارات. إما أن نتجاهل المحتوم – وهذا قرار يحكم على ويرلبول بالموت البطيء. أو انتظار العولمة لتبدأ ثم محاولة التصرف تبعاً لها. أو نستطيع التحكم في مصيرنا ومحاولة تشكيل العولمة في صناعتنا»[3].

لكن التوسع العالمي فشل في تعزيز الأداء. يظهر الشكل 4-1 الربحية الراهنة لأكبر عشر شركات متنافسة في مختلف أسواق العالم[4]. وفي ضوء بيانات الربحية، لا تبدو الشركات التي انتقلت مبكراً إلى التوسع عبر المناطق –مثل إلكترولوكس والشركات الأمريكية الأربع الكبرى– قد استفادت من مزايا التحرك المبكر.

ولا استطاعت تنمية أنشطتها في مجال الأدوات المنزلية بسرعة: وتراجعت أيضاً إلى المراتب المتأخرة وفقاً لمعدلات نمو الإيرادات بين عامي 2002 – 2004 (الرقم بين قوسين في الشكل). وبالمثل، لم تكن أكبر الشركات العشر – التي وسعت عموماً حضورها وفاعليتها الجغرافية – لم تكن الأكثر ربحية. لذلك، في حين أن عمليات الدمج والتوحيد حدثت فعلاً في هذه الصناعة، إلا أن الأداء تراجع. فلماذا لم تجرِ الأمور كما هو مفترض؟

الشكل 4-1:

الربحية مقابل الحجم (ومعدلات النمو) لأكبر عشرة متنافسين في صناعة الأدوات المنزلية.

الإيرادات 4002 (مليار دولار)

سياق الصناعة

جسدت شركة ويرلبول أوضح حالة لإضافة القيمة عبر التوسع عالمياً، مع الاعتقاد بأن رغبة المستهلكين في المنتجات ستكون متشابهة في كل مكان (مثلما فعل تيد لافيت). ومثلما ذكر التقرير السنوي للشركة (1987): «المستهلكون في البلدان الصناعية الكبرى يتبعون أساليب حياة متشابهة باطراد، كحال توقعاتهم فيما يتعلق بما ستقدمه المنتجات الاستهلاكية».

المشكلة في هذا المنطق، في مجال الأدوات المنزلية وغيرها من المجالات، أنه مؤسس (حسبما قال تشارلز داروين ذات مرة) على الوعي الداخلي لا المشاهدة الخارجية. فحتى البدايات المبكرة من القرن الحادي والعشرين، ظل كبار المصنعين للأدوات المنزلية

يعرضون آلاف الأنواع المختلفة – بلغ العدد خمسة عشر ألفاً في حالة شركة إلكترولوكس. ولا ريب في أن إطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية (انظر الفصل الثاني) يساعدنا في إظهار المدى الكامل للاختلافات بين البلدان التي منعت تقارب الأذواق والتفضيلات، في حين أن أدوات التشخيص (انظر الفصل الثالث) تسلط الضوء على المدى الذي تبلغه هذه الاختلافات في إضعاف الحوافز (الضعيفة أصلاً) للتوسع العابر للحدود (انظر الجدول 4-1).

عند دراسة الجدول 4-1 (من اليمين إلى اليسار) نجد أن عدد التنويعات المطلوبة للمنافسة الفاعلة في الأسواق المتعددة تتضخم، أولاً بواسطة سلسلة من الاختلافات الثقافية -بعضها خاص، وبعضها مستمد من أخرى جوهرية. والمثال على الفئة الأولى تقدمه غسالات الثياب، وهي فئة يفترض أن يكون التنوع فيها محدوداً نسبياً– لكنه في الحقيقة ليس كذلك:

الجدول 4-1

الفوارق بين بلدان العالم التي تزيد متطلبات التنويع في صناعة الأدوات المنزلية الكبيرة

الفوارق الثقافية	الفوارق الإدارية	الفوارق الجغرافية	الفوارق الاقتصادية
• أذواق خاصة • تجذر الأذواق • منتجات ناضجة غالباً • الافتقار إلى التأثيرات الاستهلاكية الخارجية	• المعايير الكهربائية ○ المقابس والمنافذ ○ الاستطاعة الكهربائية ○ الدورات • قواعد وأنظمة أخرى: بيئية • السياسة الحمائية: الرسوم الجمركية تصل إلى 20% في الولايات المتحدة.	• الجو ○ درجة الحرارة ○ أشعة الشمس • حجم كبير أو نسبة منخفضة من القيمة مقابل الوزن.	• مستويات الدخل: تكلفة أقل أو درجة أدنى من الاستعداد للدفع • النمو: تشكيلات أسرية جديدة • السعر أو توافر البدائل أو المكملات ○ حيز مكاني ○ كهرباء

في فرنسا تمثل الغسالات ذات الباب العلوي قرابة 70% من السوق؛ أما الغسالات ذات الباب الأمامي فتباع نمطياً بسعر أخفض قليلاً، على الرغم من حقيقة أن نفقات الإنتاج متعادلة. في ألمانيا الغربية، فضل المستهلكون الغسالات ذات الباب الأمامي مع

سرعة دوران كبيرة تصل إلى 800 دورة في الدقيقة. في حين فضل المستهلكون الطليان سرعة دوران تتراوح بين 600 – 800 دورة في الدقيقة والغسالات ذات الباب الأمامي أيضاً. أما البريطانيون فقد فضلوا الغسالات ذات الباب الأمامي وسرعة دوران تبلغ 800 دورة، لكن مع ماء ساخن وبارد، لا ماء بارد فقط[5].

بل يبدو أن جزءاً أكبر من التنويع مستمد من الاختلافات الأخرى الأعمق والأهم بين البلدان. ومن ثم، تمارس المطابخ الوطنية، من وجهة نظر ثقافية، تأثيراً مهماً في الطلب في عدد من فئات الأدوات المنزلية. على سبيل المثال، يريد الألمان، مقارنة بمشتري البرادات الأمريكيين، مزيداً من المساحة للحوم؛ في حين يفضل الطليان أمكنة خاصة للخضراوات؛ والعائلات الهندية، النباتية وغير النباتية، تطلب إحكام الإغلاق الداخلي لمنع اختلاط رائحة الطعام. ومن أجل شي الديك الرومي في عيد الميلاد، يزيد حجم الأفران في إنكلترا عن حجمها في ألمانيا، حيث يطهى الإوز. ولا يحتاج الألمان أيضاً إلى أفران تنظف ذاتياً؛ لأنهم يخبزون الطعام بدرجات حرارة أقل من الفرنسيين. وعلى وجه العموم، لا تحتاج الأسرة الهندية إلى الفرن على الإطلاق.

فضلاً عن ذلك كله، تعد التفضيلات المتعلقة بالأصناف الأقدم من الأدوات المنزلية راسخة نسبياً. ومثلما شرح أحد خبراء التسويق: «يعد البيت الجزء الأكثر ارتباطاً بالثقافة في حياة الفرد. فالمستهلكون في باريس لا يهتمون بنوع البراد الذي يستخدم في نيويورك»[6].

من الناحية الإدارية، يزداد التنويع الضروري في الأدوات المنزلية بالتنوع في المعايير الكهربائية، مع وجود ثلاثة عشر نوعاً من المقابس والمآخذ الجدارية، إضافة إلى الفلطيات والترددات المختلفة، مستخدمة في بلدان العالم[7]. كما تتنوع أيضاً أنماط أخرى من القوانين والقواعد، خصوصاً البيئية منها، وفقاً لتنوع البلدان. وتجتمع السياسة الحمائية مع ارتفاع تكاليف النقل لتجعل التنويعات المتماثلة التي تنتج في مناطق مختلفة غير صالحة للتبادل فيما بينها – بكلمات أخرى، تقيد هذه العوامل التجارة داخل المجال (طريقة لزيادة التنويع المعروض دون زيادة العدد المنتج بالضرورة في كل منطقة). تاريخياً، جرت التجارة ضمن المناطق، وأصبحت أكثر إقليمية في العقود الأخيرة[8].

تشمـل العوامل الجغرافية الأخرى ذات الصلة المنـاخ. ومن ثم، لا تظهر الحاجة إلى مكيفات الهواء حيث (وحين) لا يكون الجو حاراً، وثبت أن مجففات الثياب أقل نجاحاً في منطقة البحر المتوسط المشمسة.

فيمـا يتعلـق بالفـوارق الاقتصاديـة وحدها، من المرجـح أن يكون أهـم دافع محرك للتنـوع بين البلدان هو مستوى الدخل المحلي. ويمكـن لثمن الثلاجة أن يعادل دخل الفرد السنـوي في الهنـد، مقارنة ببضع نقـاط مئوية في الولايات المتحـدة. ونتيجة لذلك، يظل اختراق الثلاجات محدوداً جداً في الهند، على الرغم من الحرارة اللاهبة، والأنواع التي تبـاع هنـاك أصغر حجماً وأبسط صناعـة وأرخص سعراً من تلك التـي تباع في الولايات المتحـدة. مـن العوامل الاقتصاديـة الأخرى المهمة جـداً التنويعات في الإتاحـة والأسعار للبدائـل والإض... ...كاني والكهرباء. ف... ...وم، يتمتع المشتري الأمريكـي بم... ولذلك فهو ي... ...ات الأكبر حجماً ويتحمـل مستويـات أعلى م... الضجيـج. وغالباً ما تكـون ... الكهربـاء أعلى خارج الولايـات المتحـدة، والتركيز أكبر على كفاءة الطاقة. كما توجـد شبكات تزويد الكهرباء غير الموثوقة أسواقاً ومنتجات خا... ...يين بمفاتيح التحكم الإلكترونية التي تعود إلى الوضعية العادية آلي... ...كهربائي.

تتراكـب هـذه التنويعـات كلها على الفـوارق المحلية المهمـة في التفضيـلات المتعلقة بالخصائـص ... المادة والحجم و... ...ح، وغير ذلك مـن العوامل ا... ...طيط الأساسي ... ...يب الرفوف، وموضـع المجمد، وإضافة مـذوب الجليد، ومفاتيح التحكم. وهـذا كله يضاعف تحديات التعامـل مع التنوع والتعقيـد. فضلاً عن ذلك، ركزت المناقشة الـواردة آنفاً على الفوارق بين البلدان التي تحرك تنوع التفضيلات لا على الفوارق المهمة جميعها. كثير من الفوارق والاختلافات الإضافية التي ناقشناها في الفصل الثاني مازالت تنطبق على هذه الصناعة وتجعـل من الأصعـب إدارة النشاط العابر للحدود. ولذلك، ربمـا أضعفت القيود اللغوية الحملـة الإعلانيـة سيئة السمعـة التي أطلقتها شركـة إلكترولوكس في الولايات المتحدة (كانت بعنوان: «لاشيء يمتص مثل إلكترولوكس»!).

أحـد أنـواع الفوارق بين البلدان الـذي يمارس تأثيراً مهماً في الاتجـاه المعاكس – أي يشجـع التوسع العابر للحـدود– هو الفارق في تكاليف العمل، الـذي يمكن أن يمثل نسبة تـتراوح بـين 20 – 30% مـن إيراد مبيعـات الإنتاج المحلـي في البلدان التـي ترتفع فيها التكاليـف. لكن نظراً لتكاليـف النقل المرتفعة نسبيـاً، فإن الفئات الفرعيـة للمنتج التي تدخـل في منافسـة عابرة للحدود، وخصوصـاً بين المناطق، تظل محـدودة. فعلى الرغم مـن أن شركة هاير تشحن كثـيراً من البرادات التي توضع في المتاجر من الصين، منصة الإنتـاج الأرخصـ في العالم، إلى الولايـات المتحدة، إلا أن تكاليف النقـل تعيق التصدير المربح للثلاجات الكبيرة، حتى قبل حساب التعرفة الجمركية الأمريكية.

ولاتخـاذ منظور أكـثر منهجية للجوانب الماليـة للصناعة، يجـب أن نأخذ في الحسبان الفئـات المختلفـة للإنفاق بوصفها نسبة مـن الإيرادات. وفيما يتعلـق بالحاجة إلى تكثيف الدعاية، والبحث والتطوير، والعمالة، تحتل صناعة الأدوات المنزلية الكبيرة مرتبة أعلى من المعدل الوسطي للصناعة التصنيعية، لكنها تحتل مرتبة أدنى بكثير على المقياس الإحصائي المئوي. كما تتخلف عن صناعة السيارات فيما يتعلق بالحاجة إلى تكثيف الدعاية، والبحث والتطوير خصوصاً ما يشير إلى حوافز أضعف للتوسع عبر الحدود، حتى وإن عد كثير من مديـري شركات الأدوات المنزلية صناعة السيـارات قريبة من صناعتهم ورائدتها. لذلك، هناك دافع محدود لتجاوز التنوع والتعقيد المطلوبين للمنافسة عبر الحدود.

مـن منظورنـا الخاص، وخلافاً للشـركات الساعية إلى الاندمـاج والتوحد، يعد ذلك عامـلاً مساعـداً لا عقبة معيقـة. إذ لا تكتفي صناعـة الأدوات المنزلية الكبـيرة بتشكيل تحـدٍّ بالغ القـوة للتكيف، بل وفرت لمختلف المتنافسين –نظـراً لأنها تفتقد محركاً مهيمناً لإيجاد القيمة عبر التوسع العالمي– حيزاً لمحاولة وتجريب طرق مختلفة للاستجابة لذلك التحـدي. وعلى وجه الخصوص، فإن الإستراتيجيـات التنافسية التي اتبعها أكبر عشرة متنافسـين (التي سأناقشها في الفقرة اللاحقة) تشمل معظم القوى الداعمة للاستجابة لتحديات التكيف.

الإستراتيجيات التنافسية

يتبع بعض من أكبر المتنافسين في مجال الأدوات المنزلية الكبيرة إستراتيجيات تنافسية أساسية تتركز على إستراتيجية البلد الواحد، أو التكلفة المنخفضة (مثلاً: شركة ماتسوشيتا اليابانية، وشركة هاير الصينية)، أو التمايز (مثلاً: شركة بوش - سيمنس وشركة إل جي). ومن الواضح أن ميزة تنافسية قوية إلى حد كافٍ فيما يتعلق بالتكلفة أو التمايز، يمكنها أن توازن بعض الضغوط على الأقل للتكيف مع مختلف الأسواق. لكن الاختلافات بين البلدان أدت إلى تعديلات مهمة في مثل هذه الإستراتيجيات الأساسية. واستجابة للضغوط من المنافسين في البلدان الأخرى، اضطرت شركة ماتسوشيتا إلى إعادة تنظيم إستراتيجيتها المرتكزة على الحجم وتوجيه التكلفة لإنتاج منتجات موحدة المعايير نسبياً في بضعة مصانع في اليابان. أما صادرات شركة هاير إلى الولايات المتحدة التي تتبع مقاربة «صعب أولاً، سهل ثانياً»، فلم تؤدِ إلى التركيز على الثلاجات المصغرة وغيرها من المنتجات سهلة النقل فقط، بل إلى شراكة غير عادية مع مايكل جيمال، رجل الأعمال وصاحب الذهنية التجارية المغامرة، ورئيس شركة هاير في أمريكا. في حين تتفاوت منتجات شركتي بوش - سيمنس وإل جي تفاوتاً كبيراً تبعاً للأسواق الناشئة والمتطورة. إن فهم هذه وغيرها من الاستجابات للفوارق والاختلافات، ومن ثم مضاعفة درجات الحرية الإستراتيجية إلى أقصى حد، يتطلبان تجاوز التوصيفات المتعلقة بالتكاليف المنخفضة مقابل التمايز - أو المكونات الأخرى لبطاقة تسجيل القيمة. فالاحتفاظ ببطاقة التسجيل لا يمثل بديلاً للتفكير في المضمون الإستراتيجي.

بعد تبني هذا المنظور، تشمل الإستراتجيات التي يتبعها المتنافسون الكبار في ميدان الأدوات المنزلية القوى الداعمة الرئيسة كلها للاستجابة لتحديات التكيف (انظر الدوائر البيضاوية المظللة في الشكل 4-2).

أول وأوضح مقاربة للتكيف مع الفوارق والاختلافات بين البلدان هي التنويع. جسدت شركة إلكترولوكس السويد - التي مثلت ذروة عمليات الاندماج التي شملت أكثر من خمس مئة شركة، وعرضت خمسة عشر ألفاً من المنتجات المنوعة بحلول أواخر التسعينيات -

نموذجاً للحد الأقصى من هذه المقاربة. وفي الحقيقة، اختبرت شركة إلكترولوكس في إحدى المراحل تلبية الأذواق الفردية - السماح للمستهلكين بالخلط والمطابقة عبر استخدام أكثر من عشرة آلاف توليفة من الألوان والمواد في الثلاجات وحدها![9] لكن ثبت أن التنويع البسيط غير كافٍ لتلبية جميع المتطلبات المتضمنة في الحضور الجغرافي الواسع للصناعة، ونظراً لضعف الأداء، حاولت شركة إلكترولوكس منذ مدة قريبة اللجوء إلى بعض عمليات الاندماج والتوحيد.

الشكل 4-2:

القوى الداعمة للتكيف

القوة الداعمة الثانية للتعامل مع تحديات التكيف تشمل التركيز على مناطق جغرافية ومنتجات ومراحل عمودية محددة، بوصفه طريقة لتقليص حدة الاختلاف والتغاير. ومن ثم فإن الشركات المنافسة الأصغر حجماً في لائحة أكبر عشر شركات — مثل إنديسيت الإيطالية، وأرشيليك التركية، وماي تاغ (قبل أن تستولي عليها شركة ويرلبول عام 2005) — تركز على مناطق محددة بدلاً من التشغيل عالمياً. وسبق أن ذكرنا تركيز شركة هاير على المنتجات

المدمجــة الأصغر حجماً. وثمة مثال للتركيز على المرحلــة العمودية تقدمه شركة تصنيع الضاغطـات البرازيلية إمبراكو التي تسيطر على ربــع السوق العالمي تقريباً – أي ضعف حصة رائدة سوق الأدوات المنزلية، شركة ويرلبول. ونظراً لأن ويرلبول تمتلك أيضاً حصة كبيرة في أسهم شركة إمبراكو، يبدو أن الاختلافات في مدى توحيد نشاطهما العالمي تعبر عــن سمــات المنتج وخصائصه –ثمة حاجــة كبيرة إلى تكثيف البحــث والتطوير، ونسبة مرتفعة من القيمة إزاء الوزن، لا عن المقاربات الإدارية.

القــوة الداعمة الثالثة للتكيف تشمل النشاط الخارجــي –عبر المشروعات المشتركة، والشراكــة... إلخ – بوصفه طريقة لتقليص العبء الداخلــي. والمثال هنا تجسده شراكة هاير مع مايكل جيمال بوصفها طريقة للتكيف مع المتطلبات غير المألوفة للسوق الأمريكية. ثمــة عدد من الشركات المتنافسة الكبرى التي تؤكد أيضــاً على النشاط الخارجي. وعلى وجه الخصوص، امتلكت شركة جنرال إلكتريك أبليانسز نسبة 50% في مشروع مشترك ضخــم في المملكــة المتحدة، جــي دي إيه، ربطها بشركة تجزئة كــبرى في اليابان من أجل التوزيع، وقلص استثمارها في الصين عبر وضع العلامة التجارية على منتجات المصنعين المحليــين (لكن الشركة باعت حصتها في المشروع المشترك إلى شركة إنديسيت الإيطالية عام 2002، لتعزز تركيزها على أمريكا الشمالية).

القــوة الداعمــة الرابعة للتكيف هــي التصميم الهــادف إلى تخفيض كلفــة التنويع لا الحاجــة إليه. ومن المرجح أن أوضح مثال على هذه القوة تجسده الأدوات المنزلية الكبيرة التــي تنتجها شركة إنديسيت التي حققت نجاحاً كبــيراً عبر إستراتيجية تعتمد على قيام كل مصنع بإنتاج فئة واحدة من الأدوات المنزلية باستخدام منصة إنتاج أساسية واحدة.

القــوة الداعمــة الأخــيرة للتكيف هــي الابتكار الذي يمكــن، نتيجة تأثــيره العميق أن يوصــف بأنــه تحسين فاعلية جهــود التكيــف. تجسد الشركــة الرائدة في ســوق الأدوات المنزليــة ويرلبول أفضل الأمثلة النموذجية على هذه المقاربة. فبعد محاولة مترددة نسبياً في مجــال الإنتاج عــبر المنصات، نقلت الشركــة منذ عام 2000 تركيزهــا الإستراتيجي إلى «إيجــاد القيمة المركزة علــى العلامة التجارية»، وهذا يشمل «الابتكار من كل شخص

وفي كل مكان». استفادت الشركة من إدخال غسالة الباب الأمامي «دويت» التي صممها فرعها الأوروبي، إلى السوق الأمريكية التي فضلت منذ زمن طويل الغسالة ذات الباب العلوي. لكنها حققت نجاحاً أقل في محاولتها الأكثر طموحاً لتطوير «غسالة العالم».

ركزت هذه المناقشة التي تناولت الإستراتيجيات التنافسية لأكبر عشر شركات منتجة للأدوات المنزلية، على التكيف بوصفه استجابة للفوارق والاختلافات بين البلدان. فضلاً عن ذلك، ركز المتنافسون كلهم بعض الانتباه على إستراتيجيتين إضافيتين: التجميع على المستوى الإقليمي –أما عبر التركيز على منطقة معينة، أو فيما يتعلق بكيفية تنظيمهم عبر المناطق– والمراجحة، بوصفها طريقة لتخفيض التكاليف في وجه الضغوط المستمرة على الأسعار والأرباح (إستراتيجيات التجميع والمراجحة تشكل بؤرة تركيز الفصلين الخامس والسادس على التوالي).

القوى الداعمة الأساسية والفرعية للتكيف

الحاجة إلى تجنب الإفراط في التوجه المحلي والمبالغة في توحيد المعايير عند تقرير طريقة التكيف ليست جديدة. أما الجديد فهو تجميع قوى داعمة متعددة للتكيف (انظر الشكل 4-2): وهذا يوفر قائمة بالاحتمالات الممكنة التي تتجاوز نطاق الأحكام المبهمة من أجل التوصل إلى «التوازن الصحيح» أو «العالمية / المحلية». ولأن التنويع جوهر التكيف يمكن تفصيل كل من هذه القوى الداعمة وتقسيمها إلى قوى فرعية (انظر الجدول 4-2).

لنلاحظ أن هذه القائمة ليست شاملة وجامعة للقوى الداعمة الفرعية كلها. ومن السهل التفكير في أخرى يمكن أن تمثل ركائز للتكيف، على الأقل في صناعة معينة أو سياق محدد للشركة. على سبيل المثال، يمكن أن نضيف تحت عنوان التوجه الخارجي التوكيلات وغيرها من أشكال التعاقد بين الشركات[10]. لكن القوى الفرعية العشرين المدرجة في الجدول 4-2 تشكل مجموعة كبيرة إلى حد يكفي لإثبات وجود طرق متعددة للتكيف.

الجدول 4-2:

القوى الداعمة الأساسية والفرعية للتكيف				
التنويع	التركيز: تقليص الحاجة إلى التنويع	التجريب: تقليص عبء التنويع	التصميم: تقليص كلفة التنويع	الابتكار: تحسين فاعلية التنويع
• منتجات • سياسات • الإستراتيجية التجارية • مقاييس	• منتجات • مناطق جغرافية • مراحل عمودية • تقسيمات إلى شرائح	• تحالفات إستراتيجية • توكيلات • تكيف المستخدم •علاقات وشبكات	• مرونة • تقسيم • منصات • تجزئة إلى وحدات مستقلة	• نقل • التوجه المحلي • إعادة التجميع • التحويل

ولا تتبع القــوى الداعمة الفرعية، ولا حتى الأساسية، مبــدأ الاستبعاد المتبادل (وجود واحدة يلغي الأخرى). وبذلك، ونظراً للمتطلبات والتشعبات المميزة، فإن محاولة الوصول إلى قوة داعمة متفوقة على القوى الأخرى الأساسية أو الفرعية مسعى عبثي، لسبب واحد هــو أن الامتيــاز في أي شكل من أشكال التكيف يتطلب في الحالــة النمطية تنظيماً متعاوناً ومؤسسة متحالفة. السبب الثاني الذي يجعل الإستراتيجية تتطلب خيارات يجب اتخاذها له علاقــة بالتعقيد، بالمتاعب التي يواجهها المتنافسون في مجال الأدوات المنزلية الكبيرة. لنلاحظ أن التعقيد آفة مهلكة فيما يتعلق بمعظم مكونات القيمة المحددة في بطاقة تسجيل القيمة: يمكن أن يضعف وفورات الحجم الكبير؛ ويزيد التكاليف؛ ويقلص التمايز أو القدرة على خدمة الزبائن عبر إبهام الصورة أو إيجاد صراعات حقيقية مع قنوات التوزيع مثلاً؛ ويفاقم المخاطرة ويضاعف التصلب؛ ويستنفد، بدل أن يدعم الموارد (الأخرى) خصوصاً القــدرة الإداريــة. أخيراً، تتعلق الحاجــة إلى الانتقاء والاختيار أيضــاً بمتطلبات التجميع والمراجعة إضافة إلى التكيف، وهي متطلبات سوف نتناولها في الفصول اللاحقة.

بكلمــات أخرى، توفر لائحة القوى الداعمة الأساسية والفرعية في الجدول 4-2 بدائل يمكــن الاختيار منها، وهي ليست قائمة تحقق يجب تطبيــق بنودها كلها: فهذا يؤدي إلى ظهــور معادل عســر الهضم في الشركــة، وفي حين أن مثل هذه اللائحــة لا تحل –وحدها

وبحد ذاتها- مشكلة الخيار الإستراتيجي، إلا أنه من الضروري أن تسمح للشركات، عبر توسيع مجموعة الاحتمالات، بتحسين الشروط التي تحقق عبرها التكيف. على سبيل المثال، ومثلما ناقشنا سابقاً، لم يحقق دوغلاس دافت سوى نجاح محدود في محاولة جعل شركة كوكاكولا أكثر قدرة على التكيف عبر إعادة التفكير في السياسات التي يسمح بتنويعها وفقاً للبلدان، مقابل تلك المرسومة في المقر الرئيس في أطلنطا. ولربما كان من المفيد تركيز الانتباه على مصفوفة أوسع من القوى الداعمة الأساسية والفرعية. لذلك سنتطرق إليها بمزيد من التفصيل، مع توضيحها بسلسلة من الأمثلة.

التنويع

يعد التنويع أوضح طريقة للتكيف مع الفوارق بين البلدان وهو شائع في كل مكان. يشمل التنويع تغييرات في المنتجات، وفي السياسات، وفي موضعة النشاط التجاري، وحتى المقاييس (مثلاً: معدلات العائدات المستهدفة). لقد شدد علماء الاجتماع، مثلهم مثل البيولوجيين، منذ أمد بعيد على الدور الحاسم للتنويع في التحسينات الارتقائية عبر دورة من التنويع، أو الانتقاء، أو الاحتفاظ، أو التوسيع. ومن منظور إستراتيجي متميز، يجب ألا يكون التنويع عشوائياً؛ بل موجه، والإستراتيجية هي التي توفر هذا التوجيه مع إفساح المجال لمزيد من الصقل والتحسين.

المنتجات

حتى المنتجات التي يفترض أن تكون موحدة المقاييس والمعايير يجب تنويعها بصورة واسعة. ففي مسعى شركة ميكروسوفت لتكييف برنامج ويندوز، ثم فيستا، لجأت إلى لغات مثل العبرية التي تكتب من اليمين إلى اليسار، والألمانية، التي تضم كلمات أطول من الكلمات الإنكليزية بنسبة 30% (وتتطلب تغييراً في واجهة المستخدم)؛ والأيقونات وخرائط البيتات غير المقبولة شمولياً؛ والاختلافات على الحدود المرسومة في الخرائط، فضلاً عن التنويعات في معدلات القرصنة ومستويات دخل الفرد. أما شركة يونيليفر فتعرض أكثر من مئة نوع من ماركة الصابون العالمية الشهيرة لوكس. وحتى كوكاكولا

الكلاسيكية تتنوع في الحلاوة وغيرها من أبعاد المذاق في شتى أنحاء العالم. وفي الحقيقة، يعتقد خبير العلامات التجارية المحنك مارتن ليندستروم أن رقاقات البطاطا «برينغلز» هي المنتج الاستهلاكي الوحيد المتاح على نطاق واسع والموحد المقاييس كلية – وأن شركة بروكتر أند غامبل تفرض عقوبات كبيرة على نفسها عبر الإصرار على هذا القدر من التوحيد[11].

التنويعات الموصوفة آنفاً ليست سوى تعديلات هامشية نسبياً على ما يمكن وصفه بمنتجات عالمية. فثمة منتجات أخرى -حتى منتجات شركات كوكاكولا التي تعد أكثر شركات العالم توحيداً للمقاييس- أكثر تخصيصاً لتناسب بلداناً معينة. لنفكر في منتجات كوكاكولا التي تزيد عن مئتين في اليابان (انظر إطار «كوكاكولا في اليابان» في الفصل الأول). والزوار (ومعظمهم من الأمريكيين) الذين يأتون إلى المعرض العالمي في أطلنطا لا يستسيغون طعم المنتجات التي تباع في اليابان وغيرها، بسبب اختلاف الأذواق[12].

السياسات

يمكن للحاجة إلى تنويع السياسات عبر البلدان أن تكون أقل وضوحاً إلى حد ما من الحاجة إلى تنويع المنتجات. لنفكر في حالة شركة لينكولن إلكتريك (مقرها في كليفلاند) التي تنتج آلات اللحام ومنتجات تستهلكها هذه الآلات[13]. ظلت الشركة موضوعاً يدرس باستمرار في هارفارد؛ لأنها تفوقت في الأداء على الشركات المنافسة -ومنها شركات أكبر حجماً مثل جنرال إلكتريك وويستنجهاوس- في سوقها المحلي عبر مستويات رائدة من الإنتاجية. وهذه بدورها تحققت عبر استخدام العمل بالقطعة وسياسات موارد بشرية داعمة.

ومع توسع شركة لينكولن إلكتريك في الخارج، ركزت على ترسيخ حضور في أضخم الأسواق العالمية. وربما كان من الأفضل استخدام إطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية لاختيار الأسواق: فقد كان أداؤها أفضل بكثير في البلدان التي تشابه الولايات المتحدة في السماح للاستخدام غير المقيد للعمل بالقطعة. إضافة إلى

أن أداء الشركة يبدأ بالتحسن على ما يبدو في بيئات أخرى أيضاً، حيث يحظر العمل بالقطعة. واستطاعت تحقيق ذلك عبر التفكير المتعمق في سياسات الخلط والمواءمة (التنسيق والقابلية للتبادل) بطريقة تنجز أفضل توازن ممكن بين الاتساق الداخلي والتناسب مع البيئة الخارجية - بدلاً من التشديد الساذج على أحدهما أو الآخر[14].

تغيير الإستراتيجية

يعد التغيير الكامل لإستراتيجية النشاط التجاري متميزاً عن (وأوسع من) تغيير المنتجات أو حتى السياسات. ومثلما أوجزنا في الفصل الأول، غيرت شركة كوكاكولا، بعد أن تعاملت بجدية مع قضية عدم الاكتفاء بمجرد اقتناص الأرباح من الأسواق الناشئة (مثل أسواق الهند والصين)، إستراتيجيتها لتتبنى أخرى قائمة على هوامش أرباح أقل وحجم أكبر، وهي إستراتيجية تشمل تخفيض نقاط السعر، وتقليص التكاليف، وتوسيع إتاحة المنتج.

ثمة مثال آخر أكثر تعبيراً عن تغيير الإستراتيجية في الفئة العريضة ذاتها من المشروبات تجسده شركة جينرو التي ربما تكون أقل شهرة من كوكاكولا بالنسبة لمعظم القراء، لكنها أكبر علامة تجارية في العالم للمشروبات تبعاً للحجم. والجزء الأعظم من مبيعاتها يأتي من السوق المحلية في كورية، لكن الشركة -التي قارن الغربيون مذاق منتجاتها بشراب السعال- توسعت في عشرات البلدان، مع تركيز رئيس على اليابان، حيث تحتل المركز الأول في السوق[15]. وإضافة إلى أن احتلال موقع القيادة في السوق اليابانية احتاج منها إلى عقدين من السنين، فقد تطلب أيضاً تخفيضاً في المحتوى السكري إلى عشر معدله الأصلي؛ وإعادة تركيب المنتج للسماح بشربه بعد تخفيض كثافته بالماء الحار أو البارد (بدلاً من شربه على حالته الأصلية، كما يحدث في كورية)؛ وتغليفاً مختلفاً يستهدف -جزئياً- جعله مشابهاً للمشروبات الشهيرة؛ ووضع سعر أعلى؛ ليناسب صورة المنتج (على عكس السعر الذي تضعه الشركة للمنتج في الأسواق الأخرى التي تصدره إليها)؛ واستخدام العارضات الغربيات (البيضاوات

البشـرة) في الدعايات التلفزيونية، إلى درجـة أن غالبية الزبائن اليابانيين لا يعرفون أن شراب جينرو يأتي من كورية[16].

المقياس المعياري

تتعلـق القوة الداعمــة الأخيرة هنــا بتعديل المقيــاس المعياري والأهــداف في البلدان المختلفــة. ومثلما أشرنا في الفصل الثالث، يتفــاوت المعدل الوسطي للربحية تفاوتاً كبيراً في الصناعــة نفسها بين البلــدان، وهذا يدل على أن أهداف الربحيــة يجب وضعها على مستويــات مختلفــة للبلدان المختلفة إذا كانــت الشركة جادة في اختراقهــا كلها. وهكذا، تسيطر شركة أرشيليك على أكثر من نصف السوق التركية للأدوات المنزلية؛ لأنها تملك أكـثر من ألفين وخمس مئة منفذ بيع حصــري، وتكسب هوامش ربح مرتفعة هناك. ومن المرجــح ألا تتوسع خــارج تركيا أبداً إذا أصرت على الحصــول على هوامش ربح مماثلة، حتــى وإن كان بعض هــذا التوسع منطقياً لأسباب تشمل تقليص حجم المخاطرة: وهكذا، فإن الأزمة الاقتصادية التي سببت انخفاض الطلب التركي بنسبة الثلث عام 2001 كانت المهماز المحفز وراء توجهها العالمي الحالي.

وبالطبــع، بعد أن عرضت هذه النقطة، يجــب أن أؤكد ضرورة عدم اتباع هذا المنطق إلى النقطة التي يؤدي فيها إلى تدمير القيمة بدلاً من إضافتها.

وهكـذا، حافظــت شركــة ويرلبول علــى حضورها الواســع في أوروبــا بالرغم من أن أرباحهــا هنــاك تقل عن أرباحهــا في أمريــكا، فهذه طريقــة لزيادة القــوة الداعمة في مواجهــة شركــة إلكترولوكس المنافسة عــبر حرمانها من «ملاذ آمــن في أرض الوطن». لكن من ناحية الوضع الحسابي للحالة -المليار دولار التي دفعتها ثمناً لنشاط فيليبس في أوروبا، والخسائــر اللاحقة المتوقعة هناك، والقيمة الزمنية للمال، اجتمعت كلها لتجعل التكلفــة الصافيــة لوجودها في أوروبا تتجــاوز أكثر من نصف القيمــة السوقية الراهنة لشركــة ويرلبول- كان يجب عليهــا العثور على طريقة مختلفة وأقــل تكلفة للمشاركة في السوق الأوروبية.

التركيز على تقليص الحاجة إلى التنويع

تكمن مشكلة الاعتماد حصراً على التنويع بوصفه قوة داعمة للتكيف في أنه يزيد التعقيد. ومن القوى الداعمة، التكميلية غالباً، للحفاظ على التعقيد تحت السيطرة، التركيز على المجال أو تضييقه بصورة هادفة، بحيث يمكن إدارته ومن ثم تقليص حجم التكيف المطلوب. سوف أناقش بالتفصيل أربع قوى داعمة فرعية: التركيز على المنتج، والتركيز الجغرافي، والتركيز العمودي، والتركيز على الجزء المستهدف من السوق.

التركيز على المنتج

يعد التركيز على المنتج قوة داعمة فرعية فاعلة للتصدي لتحديات التكيف نظراً لوجود اختلافات هائلة غالباً ضمن فئات المنتج الواسعة في درجة التنويع المطلوبة للمنافسة بفاعلية في السوق المحلية. لنقارن البرامج التلفزيونية، حيث تهيمن العروض المحلية في معظم البلدان الكبيرة، مع الأفلام السينمائية، خصوصاً أفلام الحركة، حيث مازالت هوليوود مهيمنة بسبب وفورات الحجم الكبير والإنتاج بالجملة المرتبطة بالأسماء الشهيرة والتأثيرات الخاصة. لكن التحليل الجامع على مستوى الأفلام أو البرامج التلفزيونية ككل لا يعد كافياً: المطلوب غالباً تحليل تفصيلي أكثر دقة لكشف تحديات معينة أو فرص محددة.

والمثال الذي يجسد فيلم الحركة الذي لم يحقق نجاحاً يذكر في عبور الحدود، فيلم «ألامو» (الفيلم الذي أنتج عام 2004، وليس المعركة التي جرت عام 1836 بين القوات المكسيكية وثوار تكساس). هذا الفيلم استوفى بالتأكيد معيار الميزانية الضخمة، حيث كلف شركة ديزني زهاء 100 مليون دولار. لكنه لم يحقق أرباحاً حين عرض باللغة الإنكليزية. إلا أن اللافت فعلاً محاولات شركة ديزني لجعل الفيلم جذاباً للمشاهدين من ذوي الأصول اللاتينية، عبر السعي -من بين أشياء أخرى- لإيجاد مزيد من التوازن في معاملة الأمريكيين إزاء المكسيكيين، لتبرز الأبطال المكسيكيين في الفيلم، وتدير حملة تسويق منفصلة باللغة الإسبانية... إلخ. والمهم أنه من المستبعد أن تنجح هذه الجهود

بغض النظر عن التفوق في تنفيذ الأساليب التكتيكية؛ لأن ألامو، كما قال أحد الخبراء: «تمثل جرحاً غائراً في الأمريكيين من ذوي الأصول اللاتينية»[17].

وفي المقابل، هناك بعض البرامج التلفزيونية التي تعبر الحدود فعلاً وتحقق النجاح. فشبكات ديسكفري التي تركز على برامج الحقائق الواقعية، خصوصاً الأفلام الوثائقية، تجسد مثالاً ممتازاً. ومثلما علق المؤسس جون هندريكس ذات مرة: «الأفلام الوثائقية المتعلقة بالطبيعة والعلوم هي من بين قلة من البرامج التي يمكن عرضها في أي بلد، نظراً لعدم وجود انحياز ثقافي أو سياسي فيها»[18]. إضافة إلى ذلك، فإن متطلبات «الدبلجة» أو الترجمة تظل عند الحد الأدنى، لا سيما بالنسبة للأفلام الوثائقية التي تتناول الطبيعة. لكن هذا لا يعني أن التنويع غير ضروري: فالأذواق تختلف، حتى في الأفلام الوثائقية، حيث تبين أن المشاهدين في شرق آسيا مثلاً يفضلون «عروض الحيوانات الدموية»، بينما يفضل الأستراليون الطب الشرعي. ونتيجة لذلك كله، تبلغ نسبة البرامج المحلية في شبكات ديسكفري 20%. لكن بالمقارنة مع أنواع أخرى من البرامج التلفزيونية، تعد هذه مشكلات ثانوية، ولهذا السبب يبلغ عدد المشتركين في شبكات ديسكفري (القناة التعليمية، وقناة السفر، وكوكب الحيوان) زهاء 4.1 مليار مشاهد في شتى أنحاء العالم.

التركيز الجغرافي

يعد التركيز الجغرافي قوة داعمة فرعية أخرى لتقليص الحاجة إلى التنويع. إذ يمكن للتقييد المدروس للمدى الجغرافي أن يسمح بالتركيز على البلدان التي لا تحتاج إلى قدر كبير من التكيف مع القيم المحلية - إضافة إلى زيادة احتمالات النجاح عبر السماح للمديرين بتركيز جهودهم للتكيف على بلدان محددة في العالم. التركيز على الوطن الأم ممارسة شائعة ومفيدة على نحو خاص: وغالبية الشركات العشر الكبرى المتنافسة في مجال الأدوات المنزلية تركز على هذه المنطقة. ومثل هذا التركيز لا يقلص المسافة الجغرافية إلى الحد الأقصى فقط، ولا مشكلات التنسيق عبر المناطق الزمنية وحسب، بل يمكن أن يقلص المسافة الإدارية أيضاً؛ نظراً للعدد الكبير من الاتفاقيات التجارية

والاستثمارية، وحتى المسافة الثقافية والاقتصادية، نظراً لوجود درجة أكبر من التآلف والانسجام ضمن هذه المناطق وليس عبرها.

سوف نناقش بالتفصيل في الفصل الخامس استخدام المناطق لبنات مؤسسة للإستراتيجية العالمية - مع مزيد من التوكيد على إستراتيجيات المناطق المتعددة. لكن هناك نقطتين من الضروري ذكرهما الآن. أولاً، يمكن للتركيز الجغرافي الذي يستهدف الاستفادة من العوامل المشتركة أن يتخذ أيضاً أشكالاً أخرى غير التركيز على منطقة الوطن الأم. وهكذا، حين انفتح الاقتصاد الإسباني في الثمانينيات، ركز الإسبان على الاستثمار المكثف في أمريكا اللاتينية الناطقة بالإسبانية بوصفها «هدفاً ناعماً» بدلاً من أوروبا. ثانياً، يمكن التركيز الجغرافي أن يساعد حتى حين تشدد الإستراتيجية العالمية للشركة على استغلال الاختلافات بدلاً من أوجه الشبه. ومن ثم، تشدد شركة كوغنيزانت لخدمات البرمجيات (التي سندرسها بمزيد من التفصيل في الفصل السابع) على المراجحة في الهند مثل كثير من الشركات الأخرى، لكنها سعت إلى التمايز عبر التكيف وتعزيز مزيد من الملامح المحلية عند دخولها السوق —وهي مهمة ساعد على إنجازها تركيزها حتى وقت قريب على الولايات المتحدة.

التركيز العمودي

يمكن للشركات، إضافة إلى التركيز على المنتج أو التركيز الجغرافي، أن تركز على «أجزاء عمودية محددة للقيمة»، ومن ثم تبسط إلى حد بعيد عملياتها العابرة للحدود. وهكذا، بدأت شركة ساديا، أكبر شركة في البرازيل لمعالجة اللحوم والدواجن وإنتاج الطعام المجمد السهل التحضير، عبر تصدير اللحوم (دون معالجة) -لتصبح أكبر مصدر للحوم الدجاج في العالم- قبل الانتقال إلى الطعام المجمد والمعالج الذي يخضع لدرجة أكبر من الاختلاف الثقافي[19]. في حين اختبرت شركة برونزويك، الشركة الأمريكية الرائدة في صناعة قوارب الترفيه والنزهات ومحركاتها، المياه الدولية إذا جاز التعبير بواسطة المحركات، قبل البدء ببيع القوارب في بلدان العالم الأخرى، مع التركيز على شريحة السعر الأعلى.

التركيز على شريحة محددة من السوق

تستمر شركة برونزويك في التركيز على تصدير القوارب الفاخرة والمرتفعة السعر بوصفه طريقة للتغلب على المسافة الجغرافية وتكاليف الشحن المرتبطة بها. أما شركة زارا الإسبانية لبيع الملابس بالتجزئة، فتقدم مثالاً آخر على التركيز على شريحة محددة من السوق. فقد تمكنت من التوسع إلى 59 بلداً، وكسبت عائدات على رأس المال الموظف تجاوز 40% على الرغم من توحيد مقاييس خط الإنتاج ومظهر وترتيب متاجرها، مثل واجهات العرض، وتصميم المتجر، والموسيقى الصداحة والعطور الفواحة داخل المتجر. وعبر ذلك كله عن تركيزها على الزبائن المهتمين بأحدث الأزياء، الذين يمكن إثبات أنهم أكثر تناغماً وانسجاماً عبر البلدان مقارنة بأولئك غير المهتمين بأحدث صيحات الأزياء الدارجة. واستطاعت شركات متنوعة النشاط، مثل شركات توريد الأطعمة المغلفة الهندية، وشركات وسائل الإعلام المكسيكية، اختراق الولايات المتحدة عبر التركيز على الجاليات الهندية والمكسيكية، ومن ثم التقليل من الحاجة إلى التكيف. وفي حين أن جاليات «الشتات» قليلة العدد نسبياً، إلا أن أفرادها أكثر غنى من إخوانهم في أرض الوطن، وهذا يجعل منهم هدفاً مربحاً.

التركيز الخارجي لتخفيف عبء التنويع

تتصل قوة التوجه الخارجي الداعمة بقوة التركيز الداعمة. لكن بدلاً من مجرد تضييق المجال، يمكن للتوجه الخارجي أن يقسم الأنشطة عبر الحدود التنظيمية لتحسين الفاعلية المؤسسية عبر تخفيف العبء الداخلي للتكيف. يتفرع التوجه الخارجي إلى قوى داعمة فرعية متعددة، سوف نركز على أربع منها: التحالفات الإستراتيجية، والترخيص والتوكيل، وتكيف المستخدم، وشبكات العلاقات المفيدة.

التحالفات الإستراتيجية

يمكن للتحالفات الإستراتيجية أن تسهل الوصول إلى معرفة السوق المحلية التي يصعب شراؤها، أو إلى الروابط في سلسلة القيمة المحلية التي يتعذر الوصول إليها، أو إلى الصلات المحلية، ومنها الصلات السياسية، وغير ذلك من المنافع والفوائد. تستخدم مثل هذه التحالفات على وجه الخصوص عند دخول الأسواق البعيدة عن مركز العمليات الإدارية[20]. إضافة إلى أنها تستطيع تقليص بعض أنواع المجازفات عبر السماح بشراء الشركات المحلية على مراحل بدلاً من الاستيلاء عليها دفعة واحدة (مثل حالة ويرلبول وفيليبس). وبالطبع، تفرض التحالفات الإستراتيجية تكاليفها ومخاطرها، ومنها غياب الأمان المالي، والافتقار إلى السيطرة والتحكم، وسوء استخدام الملكية الفكرية[21]. لهذه الأسباب جميعها، وبسبب تعقيدها الإداري، يجب التعامل مع التحالفات بوصفها قوة داعمة فرعية ومحتملة لتخفيف عبء التكيف، لا علاجاً شافياً للعلل كلها مثلما يؤكد المتحمسون لها.

نظراً لتعقيد هذه العوامل، يعتمد نجاح كثير من التحالفات -وفشلها- على الحظ والمصادفة. لكن هناك استثناءات، أشهرها ربما استخدام شركة إلي ليلي للتحالفات لمغالبة الأبعاد التقانية إضافة إلى الأبعاد الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية للمسافة[22]. في أواخر التسعينيات، حين اكتسحت صناعة الأدوية موجة من عمليات الاندماج والاستيلاء، اختارت الشركة، بدلاً من ذلك، إستراتيجية ترتكز على التحالفات. المشكلة أن المسوحات الخارجية وضعت قدرات الشركة في هذا السياق في أدنى مستوى مقارنة بنظيراتها. ولكي تتفوق على منافساتها، استثمرت الشركة في إنشاء مكتب لإدارة التحالفات إلى جانب وحدات نشاطها الخمس، لتضع بنية إدارية موحدة المقاييس لتحالفاتها التي زادت عن المئة، وتطور برنامج تدريب منهجياً، ومجموعة وسائل لإدارة التحالفات (شملت قاعدة بيانات يمكن أن تقدم ما تم تعلمه من دروس وعبر من كل تحالف)، ونظمت مسحاً سنوياً لأداء كل تحالف. من التحالفات التي حققت نجاحاً لافتاً التحالف الإستراتيجي مع شركة تاكيدا اليابانية، الذي أدى إلى ارتفاع سريع في مبيعات دواء السكري، أكتوس، واكتساحه السوق في الولايات المتحدة. وأدى نجاح هذا التحالف أيضاً إلى تنامي شهرة شركة ليلي وسمعتها، وعدت شريكاً مفضلاً[23]. فضلاً

عن ذلك كله، يمر هذا التحالف الناجح في مرحلة الجيل الرابع، مما يدل على ديمومته واستمراره.

التوكيل والترخيص:

المنطق ذاته ينطبق على الأشكال الأخرى من التعاون الرسمي بين الشركات. ونظراً لأنني ذكرت سابقاً مثال شركة يام، سوف أستخدمه هنا للتوضيح والتفسير. فعلى شاكلة معظم مطاعم الوجبات السريعة، طورت شركة يام عمليات توكيل وترخيص معقدة تتقاسم عبرها المعرفة الواسعة في الاتجاهين كليهما - أي من مركز العمليات الإدارية وإليه. ويظهر هذا الشكل «التعددي» للتنظيم المؤسسي عوامل تكاملية مهمة بين الوكيل الحصري والوحدات التي تملكها الشركة[24]. فمنح التوكيل يساعد الشركة على التخفيف من قيود الموارد الداخلية الكابحة للنمو، وزيادة درجة الاستجابة المحلية، وتحقيق الإبداع والابتكار -فالوكلاء هم الذين ابتكروا شطيرة مطاعم مكدونالد الشهيرة «بيغ ماك» مثلاً- وحقن الشركة -طوعاً- ببعض الضوابط الواقعية لعملية صنع القرار. وفي المقابل، فإن الوحدات التي تملكها الشركة وتخفف من صرامة القيود المعيقة للنمو بسبب ندرة الوكلاء المؤهلين، يمكن توجيهها بدلاً من استمالتها، بحيث توفر الركيزة لبناء ثقة الوكلاء (مثلاً: عبر نشر فكرة جديدة بين الوحدات التي تملكها الشركة). ومن المهم أيضاً على ما يبدو التعلم المتبادل بين الوكيل الحصري والوحدات التي تملكها الشركات، لكنه يتطلب تنسيقاً عبر آليات متنوعة مثل التقدم المطرد في المهنة، واستخدام نمط عمليات التشغيل لوضع معايير للأنماط الأخرى.

تكيف المستخدم وإقامة شبكات العلاقات المفيدة

للتقدم خطوة إضافية على طيف التوجه الخارجي، يمكن التفكير في إشراك الزبائن وأطراف مستقلة ثالثة في تحدي التكيف. وثمة مقاربات أخرى شاعت حديثاً للقيام بذلك[25]. ولربما يجسد نظام «لينوكس» المثال النموذجي في هذا السياق، وهو واحد من عدة مبادرات لتطوير برمجيات المصدر المفتوح - في هذه الحالة: نظام تشغيل للحاسوب. نظام لينوكس هو من بنات أفكار مبرمج فنلندي اسمه لينوس تورفالدز، وبرز بوصفه

تحدياً عالمياً قوياً لبرنامج ميكروسوفت التشغيلي. لكن شركة «لينوكس» لا تشبه شركة ميكروسوفت، وليس لها مقر إداري رئيس، فهي مجرد شبكة مفككة تعتمد على جهود أفراد وشركات في شتى أنحاء العالم[26].

كيف يمكن لنظام كهذا أن ينجح؟ الطريقة هي تقريباً كالآتي: يضع لينوس خطوطاً إرشادية عريضة للجيل القادم من التحسينات على نظام لينوكس. ويرسل المسهمون، ومعظمهم ليسوا أمريكيين، اقتراحاتهم التحديثية إلى لينوس وكبار مساعديه الذين إما أن يوافقوا أو يرفضوا إضافتها إلى نظام التشغيل الأساسي. ومن ثم يكون المطورون الأفراد أحراراً في إضافة الزخارف المحسنة لجوهر النظام للخروج بعروض برمجيات متميزة. وإضافة إلى المبتكرين – المستخدمين، يحصل برنامج لينوكس على الدعم من شبكة من الشركات المتخصصة في شتى أرجاء العالم –مثل «ريدهات» (الأمريكية)، و«سوسي» (الألمانية)، وتيربولينوكس (اليابانية والصينية)، و«كون أكتيف» (البرازيلية)، و«ماندريك» (الفرنسية)، «وريدفلاغ» (الصينية)– فضلاً عن شركات تكميلية مثل أي بي إم، التي تعد لينوكس طريقة لمواجهة منافستها ميكروسوفت.

تعد شركة لينوكس أنموذجاً غير عادي –فهي ليست حتى «نشاط تجاري» بالمعنى التقليدي– لكنها أنتجت نظاماً تشغيلياً أكثر قدرة على التكيف حتى من نظام ميكروسوفت وحقوق ملكيته، وذلك من جوانب عديدة. فإضافة إلى أن النظام قابل للتعديل ليناسب المستخدم على أكمل وجه، فقد صمم جوهره (الذي طوره تورفالدز اعتماداً على يونيكس) ليكون قابلاً للتوسع، بحيث يستطيع قيادة أجهزة وأدوات متنوعة، بدءاً بساعات اليد وانتهاء بالحواسيب. فضلاً عن أن نظام لينوكس لا يثير الهموم الإدارية ذاتها التي تواجه نظام شركة ميكروسوفت (خشيت الحكومة الصينية، من بين حكومات أخرى، من أنه متخم بالفجوات التي تسمح بالتجسس على الصين)، ولأنه مجاني فهو متاح للجميع.

التصميم الضروري لتخفيض كلفة التنويع

يشير مثال لينوكس أيضاً إلى أهمية التصميم بوصفه طريقة للتخفيض المدروس لكلفة التنويع، وليس الحاجة إلى التنويع أو إلى عبثه. ثمة طرق شائعة على علاقة متبادلة

لتخفيض كلفة التنويع، تشمل المرونة، والتقسيم، والمنصات، والتنظيم في وحدات.

المرونة:

المرونـة تعني التصميم المدروس لأنظمة النشاط التجاري، بحيث تنخفض التكاليف الثابتـة المرتبطـة بإنتاج منتجـات منوعة. وتوفـر الأدوات المنزلية الكبـيرة مرة أخرى مثالاً معبراً؛ نظراً لأنها تضـم نموذجين مختلفين للتصنيع: المصانع الأمريكية الكبيرة المدمجـة عمودياً التي تركز على المـدى الطويل على السوق المتجانسـ نسبياً في أمريكا الشماليـة، والمصانع الأصغر حجمـاً والأقل اندماجاً التي تلبـي الطلبات الأوروبية على مزيد من التنويع.

الشـركات الأمريكية المصنعة الكبرى تسعى في الحالة النمطية إلى إنتاج مليون وحدة من كل منتج في مصانعها، وهو مستوى اقترحته الدراسة المبكرة بوصفه يحقق مبدأ وفورات الحجم الكبير. وفي المقابل، ركز المصنعون الأوروبيون الأكثر تقدماً على تخفيضات الكلفة المطلقة بدلاً من الحجم، وذلك عبر تصميم مصانع تكون أكثر كفاءة على المدى القريب، مع أحجام إنتاج سنوية تتراوح بين نصف وثلث إنتاج المصانع الأمريكية الكبرى.

وفي حين يركز مثال الأدوات المنزلية هذا على الإنتاج، فإن إمكانية المرونة ازدادت أيضاً في المدة الأخيرة –بالنسبة لبعض الصناعات والمنتجات– عبر التغييرات التي خفضت تكاليف التخزين والتوزيع. ومن ثم أشارت التقديرات إلى أن مكاسب المستهلك من زيادة تنويع المنتج في المكتبات الإلكترونية تبلغ عشرة أضعاف مكاسبه من المواقع التي تعرض أسعاراً أقل على الشبكة الإلكترونية[27]. الإنترنت بالطبع هي التي منحت مصادر القيمة هذه عبر توفير الوصول إلى «لائحة طويلة» من المنتجات[28]. شركة أمازون مثلاً لا تخزن سوى جزء صغير جداً من المليونين ونصف المليون عنوان التي تعرضها كما تؤكد، بل تعتمد على الطلبيات من الناشرين والموزعين لتلبية الطلب على البقية بعد أن يرسل المستهلكون طلبياتهم.

ولنلاحـظ التشكيلة المتنوعة المتوافرة –والقابلة للتعديل والتكيف– ربما تتعزز بالكتب الإلكترونية أو الطبع عند الطب، حيث لا تخفض تكاليف التخزين فقط، بل تلغى فعلياً.

التقسيم:

يمكن إجراء التقسيم على مستويات متعددة، لكن في شكله الأبسط يشمل فصل العوامل التي يمكن أن تتفاوت تبعاً للبلدان عن العوامل التي تمثل جزءاً لا يتجزأ من النظام المعقد، ومن ثم يجب عدم المساس بها تدريجياً. وفي حين قد يبدو ذلك أمراً أساسياً، إلا أنه يمثل عقبة كَئُودًا لمؤسسات عديدة. ولذلك، احتاجت شركة وال – مارت، وفقاً لنائب رئيسها جون مينزر، إلى سنين طويلة لتعرف «مدى المسؤولية»، أو المجال الذي يستطيع ضمنه المديرون المحليون اتخاذ القرارات دون إشراك موظفي المركز الرئيس في بينتونفيل[29].

من المعترف به أن شركة مكدونالد متفوقة في التقسيم. وكثيراً ما اعتقد المستهلكون، خصوصاً في الولايات المتحدة، أن الشركة هي المزود المستمر لشطائر «بيغ ماك» وغيرها. لكن عند زيارة مطاعم مكدونالد في مختلف أرجاء العالم، يبدو واضحاً أن ما تعرضه من منتجات يتفاوت تفاوتاً كبيراً بين بلد وآخر. على سبيل المثال لا الحصر، تقدم مطاعم مكدونالد «برغر ماك دو» (شطيرة محلاة من لحم البقر) و«ماك سباغيتي» في الفلبين (لا تقدمها في مطاعمها الإيطالية!). وتبيع «تيرياك ماك برغر» في اليابان، إضافة إلى «لام برغر» في الهند (شطائر من لحم الضأن) لتجنب إثارة حساسية الهندوس. أما في تايوان، فقد بدأت تقديم «رايس برغر» (فطيرتين محشوتين بالأرز بدلاً من الشطيرة التقليدية) عام 2005، ثم نقلتها إلى الصين عام 2006.

تتطلب مثل هذه التعديلات غير المتكررة على نظام مازال معروفاً بالكفاءة التشغيلية المتفوقة والمستمرة، من مطاعم مكدونالد تقسيم الخيارات إلى تلك التي يكون فيها التكيف المحلي مجدياً، وتلك التي تؤدي إلى إضعاف أداء النظام – باتباع قاعدة 20% محلي و80% عالمي في هذا السياق. لكن مثل هذا التقسيم يتجاوز نطاق خيار المنتجات. ولذلك، فإن شعار مكدونالد، على الرغم من حملات الدعاية العالمية، يروج لنبيذ مكدونالد في

فرنسا، وشريحة سمك مكدونالد في أستراليا -ويحتفل بعيد الميلاد في أوروبا الشمالية، والسنة الصينية في هونغ كونغ- لكنه لا يظهر أبداً في وسائل الإعلام العالمية[30]. أما الهدف فهو حبك قصة الشعار في نسيج الثقافات المحلية في شتى أنحاء العالم.

منصات الإنتاج:

المجال اللاحق لمكدونالد، عند كتابة هذه الصفحات، هو تقديم مطبخ مؤلف من وحدات مستقلة وقادر على تحضير أكثر من نوع واحد من الوجبات في المطعم نفسه، اعتماداً على فرن يمكنه طهي تشكيلة متنوعة من الأطباق في الوقت ذاته، بطريقة تزيد التنوع في مطاعم ماكدونالد[31].

يجسد هذا الفرن مثالاً واحداً على منصة تؤسس لتعديل المنتج حسب رغبة الزبون بطريقة عالية المردود. وتقدم شركة إنديسيت، في مجال صناعة الأدوات المنزلية، مثالاً معبراً آخر. فقد عزا الخبراء والمطلعون معظم أداء الشركة المتفوق إلى قدرتها على تبسيط ما تعرضه إلى منصة أو منصتين أساسيتين لكل صنف من المنتج، يمكن توسيعهما لتشملا مئات وحدات تخزين المنتج. ويمكن مقارنة انضباط شركة إنديسيت في هذا السياق مع شركة ويرلبول. فهذه الأخيرة تسعى أيضاً إلى إيجاد منصات - لكن بأسلوب سطح - بطريقة تركز على توفير نفقات التزويد بدلاً من إحداث تغيرات عميقة في التنظيم المؤسسي. ونتيجة لذلك، فإن الوفورات التي جنتها من تقليص منصاتها الإنتاجية لا تبلغ أكثر من 2% من المبيعات- وهي نسبة غير كافية لتعزيز أدائها ورفعه إلى المستويات المرغوبة، ولذلك حولت التركيز في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الابتكار.

التجزئة إلى وحدات:

تشمل التجزئة إلى وحدات -نظرياً- تحديد سطوح بينية موحدة المعايير للتفاعل بين عوامل الاختيار كلها، بدلاً من التفاعل بين منصة والمكونات الرابضة فوقها، بحيث يمكن خلط ومطابقة عناصر الاختيار كلها[32]. ومثل ذلك المقاربة التي اتبعت في تصميم

معظم نظم الحواسيب منذ أدخل نظام أي بي إم 360 في أوائل الستينيات، بحيث يمكن لمجموعات مستقلة ومتخصصة العمل على أجزاء مختلفة من الحاسوب. أما المفتاح الرقمي AXE الذي طورته شركة إريكسون في أواخر السبعينيات بكلفة قاربت خمس مئة مليون دولار -أي زهاء نصف مبيعات الشركة آنذاك- فقد مثل اختراقاً مهماً في التجزئة إلى وحدات صممت للتصدي للتنويع عبر الحدود. ونظراً لأن حجم مصفوفة AXE يمكن تعديله بسهولة، باعت شركة إريكسون النظام في أكثر من مئة بلد من بلدان العالم[33]. وتبين أيضاً أن المنتجات المكونة من وحدات جزئية مستقلة تحسن الأداء في صناعة الأدوات المنزلية[34].

توفر شركة ياهو مثالاً أوسع نطاقاً على استخدامات وحدود الوحدات المستقلة في التصميم المؤسسي. فقد أنشأت الشركة بنية قائمة على مبدأ «وصّلْ وشغّلْ»، حيث تستطيع أكثر من مئة «ملكية» فردية السعي وراء مجموعة محددة ومستهدفة من الزبائن على أساس من اللامركزية. وما تسيطر عليه شركة ياهو! مركزياً هو السطوح البينية مع البنية الخارجية، خصوصاً «المظهر والإحساس»، أو السطح البيني بين هذه الخدمات ومنصة البحث الأساسية، والشروط التعاقدية المستخدمة في توقيع اتفاقيات المحتوى مع الشركاء. أدت هذه الترتيبات إلى نمو أفقي وجغرافي سريع عدة سنوات، لكنها توضح أيضاً بعض المجازفات والمخاطر في إستراتيجية التجزئة إلى وحدات مستقلة. وفي مذكرة تسربت منذ مدة قريبة، وصف أحد كبار المديرين التنفيذيين المشكلة بأسلوب زاهي الألوان: «شبهت إستراتيجيتنا بدهن زبدة الفستق على مجموعة من الفرص التي تستمر في الارتقاء في العالم الإلكتروني، وبالنتيجة: طبقة رقيقة من الاستثمار تنتشر على كل ما نفعله، ولذلك لا نركز على شيء محدد»[35]. المشكلات المحددة التي ذكرت شملت الافتقار إلى «رؤية متماسكة»، وفصل العمليات إلى «صوامع لا علاقة لإحداها بالأخرى»، و«فائض ضخم لا حاجة للمؤسسة به». وربما كان من المنطقي في هذه الحالة التوكيد على التركيز بدلاً من التقسيم إلى وحدات مستقلة. وبصورة أعم، للتصميم الذي يستهدف القابلية للتكيف ثمن يجب دفعه من رصيد الكفاءة.

الابتكار لتحسين فاعلية التنويع

يمكن لبعض القوى الداعمة الأساسية والفرعية التي ناقشناها آنفاً -مثل إعادة رسم الإستراتيجية والتصميم المناسب للقابلية للتكيف- أن توصف أيضاً بأنها حالات تمثل آخر قوة داعمة وشاملة للتكيف نتطرق إليها في هذا الفصل: الابتكار. يمكن للابتكار أن يكون من طبيعة عالمية. على سبيل المثال، تصميم التغليف المسطح الذي ابتكرته شركة إيكيا، وخفف من قيود المسافة الجغرافية وما يرتبط بها من تكاليف النقل، ساعد في توسيع البيع بالتجزئة ليشمل ثلاثين بلداً تقريباً. لكن كثيراً ما تتضمن الاختلافات بين البلدان ابتكاراً أضيق في مداه، مثلما يتضح في مناقشة هذا القسم للقوى الداعمة الفرعية الأكثر راديكالية: النقل، والتوجه المحلي، وإعادة التجميع، والتحويل[36].

النقل:

من مزايا التشغيل في سياقات متعددة ومتنوعة أن ما تغله التجربة والخبرة من ابتكارات أو رؤى في سياق يمكن نقلها إلى أخرى. وأحد الأمثلة على ذلك حالة شركة سيميكس ونقلها للابتكارات المتعددة من جزء من العالم إلى آخر، كما ناقشنا سابقاً. وإدخال شركة ويرلبول غسالة دويت، ذات الباب الأمامي والمصممة في أوروبا، إلى السوق الأمريكية، مثال آخر. المثال الثالث الذي يذكرنا بأن مثل هذه الابتكارات لا تحتاج بالضرورة إلى أن تنطلق من أكثر المناطق الجغرافية تقدماً وأهمية، تجسده شركة ديزني. إذ أصبحت فروع ديزني في أمريكا اللاتينية -التي لا تسهم بأكثر من نسبة 2% من عائدات الشركة- مصدراً رئيساً في السنوات الأخيرة للرؤى الثاقبة لتحسين كفاءة شركة ديزني على الصعيد الدولي عبر المشاركة في الخدمات، والأهم عبر تعزيز جاذبية المنتج بواسطة رصف تجارب الشركة وخبراتها في المجالات التجارية الرئيسة. ويعود ذلك بالضبط إلى أن عليها التصدي لبنية الاقتصاد الشامل المتحدية دون الاستفادة من التدفق من مدينة الملاهي[37].

التوجه المحلي:

في حين تفوح من النقل نكهة المصادفة السارة إذا جاز التعبير، فإن التوجه المحلي يشمل تركيزاً أوضح على الابتكار في المنطقة الجغرافية المستهدفة. لنأخذ على سبيل المثال مطاعم كنتاكي فرايد تشيكن في الصين (انظر الفصل الثاني)، والذراع الهندي لشركة يونيليفر. فشركة «هندوستان ليفر» مشهورة بشبكة توزيعها الشاملة التي تخترق عمق الأرياف الهندية. الشركات المتعددة الجنسية الأخرى المنتجة للبضائع الاستهلاكية المعبأة تتمتع أيضاً بشبكات قوية، لكنها تستخدمها غالباً لاقتناص الأرباح (الصغيرة) من أغلى المنتجات في السوق. لكن شركة هندوستان ليفر أوجدت قدرات ابتكارية محلية دعمت شبكتها إلى حد بعيد. وتشمل منتجاتها المبتكرة ألواح منظفات للمستهلكين الذين يغسلون ثيابهم بأيديهم، ومعجون أسنان لا يحتاج إلى فرشاة، بل ينظف الأسنان بالأصابع (حسب العادة التقليدية في الهند)، إضافة إلى كريم يفتح لون البشرة ومزيج فريد مؤلف من شامبو وزيت للشعر.

تصدت الابتكارات الأخرى للحساسية الزائدة تجاه السعر في السوق الهندية. والأمثلة تشمل أكياس تغليف صغيرة منخفضة السعر (أكياس الشامبو مثلاً)، وتخفيض نفقات التصنيع، واستخدام التقانة المتقدمة لتغطية جانب من لوح الصابون بطبقة بلاستيكية (لكي لا يستهلك بسرعة). ونتيجة لهذه الابتكارات وكثير غيرها، إضافة إلى امتداد شبكة التوزيع واتساعها، تتمتع شركة هندوستان ليفر بهوامش ربحية تقترب من 50% -العائد على رأس المال الموظف تجاوز 100% كما ذكر- في سوق شديد الحساسية تجاه السعر.

إعادة التجميع:

تشمل إعادة التجميع توليف عناصر من نموذج نشاط الشركة الأم مع الفرص التي تنشأ في السياقات الجديدة. ومثلما أشرنا في مستهل هذا الفصل، يتجاوز التكيف مجرد العمل المتعجل لإصلاح وضع المنتج الموجود أو الخدمة القائمة لتحقيق درجة أعلى من التناسب والتواؤم مع السوق المحلي. إن التلاعب ببضع «مورثات» جديدة مع الاحتفاظ بالكائن المضيف يمكن أن يولد مسخاً من نوع جديد.

تعرضت شركة نيوز كوربوريشن وستار تي في إلى انتقاداتنا في الفصل الثاني، لكنني الآن سأقر بأحد نجاحاتهما: مثال مثير على إعادة التجميع في أواخر التسعينيات، وهي عملية جعلت الهند تجسد أحد نجاحات شركة ستار تي في الرئيسة. قد لا يبدو العرض التلفزيوني «كوان با نيغا كروباتي» مألوفاً، لكنه نسخة باللغة الهندية لبرنامج «من سيربح المليون؟» الذي عرض بترخيص من شركة الإنتاج البريطانية سيلادور. استخدمت شركة ستار طريقة الإعداد والمشاهد والموسيقى والقواعد الأساسية نفسها في النسخة الهندية كما في الأصل، لكنها قررت تكييف المشاركين والأسئلة والتسويق للتواؤم مع الشروط والظروف المحلية. وعلى وجه الخصوص، استعانت بممثل هندي شهير ودعته إلى لندن لمشاهدة النسخة البريطانية من البرنامج وهو يسجل، وعملت معه على تطوير عبارات شائعة يمكن أن تجذب اهتمام المشاهدين الهنود. ونظمت حملة دعاية كبيرة ومكلفة، ضمنت أن تمثل الحلقة الأولى مناسبة كبرى في ميدان البث التلفزيوني باللغة الهندية. وفي حين أن نجاح البرنامج حفز المقلدين، إلا أن أياً منهم لم يحقق نجاحاً مماثلاً، ولم تفلح محاولة محطة زي تي في، مع أنها رفعت قيمة الجائزة المالية عشرة أضعاف. صحيح أنه كان بمقدور أي منافس أجنبي أو محلي الحصول على ترخيص عرض البرنامج من شركة سيلادور في السوق الهندية - مثلما أبلغني جيمس مردوخ، المدير التنفيذي لمحطة ستار تي في: «نحن جميعاً نذهب إلى المعارض نفسها»[38] - إلا أن معرفة شركة ستار بما يفضله المشاهد، وخبرة شركة نيوز كوربوريشن الإنتاجية (التي شملت برامج مسابقات أخرى) ، منحها ميزة تفوقت بها في تحديد واستثمار، ما كان من جوانب عديدة، محاولة لإعادة التجميع أو التهجين أكثر منها محاولة للتكيف بالمعنى التقليدي.

التحويل

التحويل طريقة تحاول عبرها الشركة مباشرة تقليص الحاجة إلى التكيف -عبر السعي إلى تشكيل أو تحويل البيئة المحلية- بدلاً من محاولة تعزيز قدرتها -كما ناقشنا سابقاً- على التواؤم معها. وينسب الفضل إلى شركة ماكدونالد، عبر تطوير الأسواق

لتناسب الأنظمة التي وضعتها لا العكس،على كونها أول من مارس هذه الإستراتيجية على المستوى العالمي. شركة ستاربكس تجسد مثالاً لافتاً آخر. فمع أن الشركة العملاقة (من سياتل) ذكرت مراراً بوصفها في طليعة الإمبريالية الثقافية الأمريكية، ولكن هذه التهمة مضللة إلى حد ما. المدير التنفيذي هوارد شولتز، رسم في سيرته الذاتية صورة ساحرة لمحاولته الأصلية لافتتاح مقهى يقدم القهوة الإيطالية (إسبرسو) في الولايات المتحدة -مع موسيقى الأوبرا والنُّدُل الذين يرتدون ربطات عنق على هيئة فراشة، على الرغم من غياب الموسيقى واللباس المميز فيما بعد- على شكل تكيف. حيث نجح في اجتذاب زبائن لشرب القهوة والمرور بتجربة تختلف اختلافاً جوهرياً عن متاجر «دنكن دونتس» مثلاً. لقد حول ذوق الأمريكيين الذين يشربون القهوة فأصبحوا الآن ينتظرون في المقهى مقاعد مريحة، وموسيقى دارجة، وبيئة نظيفة (يمنع فيها التدخين) لإغناء تجربتهم مع شرب القهوة.

كانت تجربة التحول أكثر دراماتيكية حين انتقلت ستاربكس إلى اليابان. فقد أصرت الشركة على منع التدخين في مقاهيها، وهو قرار ميزها في الولايات المتحدة. وقال المتشككون: إن القرار سيحسم مصير مقاهي ستاربكس في اليابان، لأنه يستبعد رجال الأعمال اليابانيين والمدمنين على التدخين، الذين تحتشد بهم المقاهي اليابانية. وبدلاً من ذلك، ساعد قرار منع التدخين مقاهي ستاربكس على اجتذاب النساء اللاتي لا يذهبن كثيراً إلى المقاهي اليابانية التقليدية.

يستحق ما قلناه الإعادة؛ لأن ستاربكس استطاعت تغيير الأسواق المحلية في الوقت الذي تتكيف فيه مع الشروط والظروف المحلية، فقد قللت الحاجة إلى التكييف إلى الحد الأقصى. لكن يجب الحذر من نزعة لتجنب الأشكال الأخرى من التكيف عبر التظاهر بإمكانية تغيير الأوضاع والحالات جميعها بسهولة. وهكذا، تخلت شركة ميكروسوفت عن محاولات التغيير والتحويل بعد عقد من الخسائر في الصين، حيث تعترف الآن بأنها بحاجة إلى عقد أو اثنين لتجني الأرباح. ومثلما قال أحد الصحفيين: «من الواضح أن ميكروسوفت لم تعد تحاول تغيير الصين؛ فالصين هي التي تغير ميكروسوفت»[40].

تحليل التكيف:

قد تشير الأمثلة التي ناقشناها في هذا الفصل، خصوصاً في صناعة الأدوات المنزلية، إلى أن الهدف الرئيس للتكيف هو تحسين منحنى الطلب الذي تواجهه الشركة، أي زيادة الحجم، أو الاستعداد للدفع، أو كليهما. لكن عند التفكير من منظور أوسع في التكيف، يصبح من المهم تذكر المكونات الأخرى لبطاقة تسجيل القيمة أيضاً: التأثير بواحد أو أكثر منها ربما يمثل هدفاً مهماً، بل متفوقاً.

بعض الجهود الساعية إلى تبيئة المنتج التي ناقشناها في فقرة التوجه المحلي، توفر أمثلة على التكيف الذي يستهدف تقليص التكاليف. فقد شددت مجموعة بوسطن الاستشارية منذ مدة قريبة على أن من الطرق المثيرة لتكييف التصنيع ليوائم السوق الناشئة بناء مصانع مؤقتة تعتمد على الحاجة إلى تكثيف العمالة (لا رأس المال) وتصميمها للإنتاج المؤقت بالجملة[41]. ويمكن كما هو مفترض بناء مثل هذه المعامل بتكلفة تتراوح بين 20 30% - من تكلفة المصنع الأمريكي المجهز للأتمتة المرنة -وثبت أنه باهظ التكلفة في صناعات عديدة- وتحقيق تخفيض مهم في زمن الإنتاج. ومع أن هذه المصانع المؤقتة لا تتمتع بالمرونة فيما يتعلق بتنويع المنتج أو بحجم الإنتاج، ولكن مزاياها فيما يتصل بالتكاليف، وزمن الإنتاج، وتقليص حواجز الخروج، تجعلها في الحقيقة مربحة خصوصاً حين تكون درجة عدم اليقين مرتفعة - وهذا يذكرنا بوجود أكثر من طريقة لتطبيع المخاطر والمجازفات.

بعد التوكيد على الفوائد الواسعة النطاق للتكيف، يجب أن نضيف احتمال أن يفرز تأثيرات سلبية وإيجابية في مكونات بطاقة تسجيل القيمة. والمسائل المتعلقة بوفورات الحجم الكبير، خصوصاً الرابطة بين الحجم والتكاليف، تهيمن في هذا السياق. والسبب أن التكيف يشمل أساساً -وهذا قيد مهم لهذه الإستراتيجية العريضة- التضحية بوفورات الحجم الكبير على الصعيد العالمي. وهي تضحية مؤلمة بوجه خاص حين يشمل التكيف تحمل تكاليف ثابتة في حالات يكون فيها إما حجم السوق أو حصة الشركة فيه محدودة.

لنفكر على سبيل المثال في شركة لوريال ومواجهتها مع شركة أموريباسيفيك في مجال مستحضرات التجميل في السوق الكورية. ناقش الفصل الثاني مصفوفة المثالب والظروف

العسيرة التي تواجهها شركة لوريال، وغيرها من الشركات متعددة الجنسية، في منافسة هذه الشركة الكورية الرائدة في كورية. لكن بمقدور لوريال التصدي على الأقل لبعض المثالب الثقافية التي تبدو بارزة وملحوظة عند تطوير منتجات أكثر ملاءمة للبشرة الكورية ومفاهيم الجمال السائدة هناك. المشكلة أن لوريال إذا حاولت مضاهاة إنفاق الشركة الكورية على البحث والتطوير -التي لم تتجاوز 3.6% من مبيعاتها عام 2006 - فإن عليها أن تنفق أكثر من 20% من عائداتها، بعد أن نأخذ في الحسبان أن حصتها السوقية تقل عن سدس حصة الشركة الكورية، وبسبب مبيعاتها المحلية المحدودة، تواجه لوريال عقبة أكبر عند محاولة محاكاة نظام التوزيع، من بيت إلى بيت، التي تستخدمه الشركة الكورية - حتى إن مثلت هذه القناة أكثر القنوات ربحاً. وبدلاً من ذلك، ركزت شركة لوريال على الاستفادة من وفورات الحجم الكبير على الصعيد العالمي -خصوصاً عبر ميزة جنسيتها الفرنسية- أو الإقليمي على الأقل (مثلاً: تركيزها على مبيض البشرة في آسيا بوصفه جزءاً من إستراتيجية مساحيق التجميل الجغرافية).

يعد مثال لوريال بسيطاً نسبياً من حيث إن محاولة التكيف بدرجة أكبر مع السوق الكورية سوف تضر بربحية لوريال الكورية إضافة إلى الشركة برمتها. أما الحالات الأكثر تعقيداً وصعوبة فتظهر حين تشير ربحية عمليات التشغيل في أحد البلدان والشركة بمجملها إلى اتجاهات مختلفة فيما يتعلق بقرارات التكيف المحددة — مثلما سنرى الآن.

إدارة التكيف

الأمثلة التي تتطلب فيها البلدان مزيداً من التكيف مقارنة بما تراه الشركة ضرورياً، كثيرة وعديدة. لنفكر في حالة شركة رويال فيليبس إلكترونيكس التي عبرت الحدود منذ أكثر من قرن[24]. فوسائل النقل والاتصالات المتخلفة، والسياسة الحمائية، والحاجة إلى إيجاد مشروعات محلية مشتركة للفوز بقبول السوق، قادت جميعها شركة فيليبس، مثل كثير من الشركات الأوروبية المتعددة الجنسية إلى تأسيس نظام «فيدرالي» مكون غالباً من مؤسسات وطنية مستقلة ذاتياً. تعززت الفيدرالية بعد نشوب الحرب العالمية الثانية، حيث وضعت فيليبس أصولها خارج أوروبا القارية في تكتلات احتكارية مستقلة. وبعد

نهايــة الحرب، قررت إدارة الشركــة إعادة بنائها عبر المؤسســات الوطنية المستقلة التي أضافــت قدرات تصميمية وتصنيعية إلى تركيزهــا السابق على التسويق المعدل. والمحور التنظيمي الثاني لمجموعات الصناعة الرئيسة كان من المفترض أن ينسق سياسة الإنتاج، لكنــه بقــي عاجزاً نسبياً في وجه كادر من نخبة من المديريــن الأجانب المغتربين -«المافيا الهولندية»- الذين دافعوا عن وجهة النظر الداعمة للمؤسسات الوطنية المستقلة.

نتيجة لذلك كله، شغلت فيليبس بحلول عام 1970 خمس مئة من المصانع الموزعة في قرابة خمسين بلداً، وتعرضت لضغوط من الشركات المنافسة، مثل ماتسوشيتا التي بدأت تخفض التكاليف عبر دمج المصانع وتوحيدها ونقل الوظائف إلى المناطق التي تنخفض فيها الأجور. لكن جهود فيليبس، بدءاً من أوائل السبعينيات، لاستثمار مزيد من الطاقة في مجموعات الصناعة الرئيسة (التي حملت فيما بعد اسم أقسام المنتج)، فشلت في تحقيق أي تقدم يذكر. وكانت فيليبس، آنذاك، قد طورت ثقافة «سميكة»: ناضجة، ومعقدة، وبيروقراطية، ومقاومة للمعلومات والحوافز الجديدة. ومع محاولة كبار المديرين التنفيذيين إعادة التوازن إلى مصفوفة أقسام المنتج الجغرافية وإبعادها عن المؤسسات الوطنية المستقلة، استمرت الشركة في خسارة حصتها السوقية وإعادة الهيكلة عبر الخروج من مجال إثر آخر. أخيراً، وظفت (بين عامي 1996 – 1997) كور بونسترا، مديراً تنفيذياً من خارج الشركة، فاتخذ إجراء صارماً بإلغاء الاستطالة الجغرافية للمصفوفة. ومر أكثر من ربع قرن منذ بدأت المالولات الأولى للتركيز على التكيف عبر المؤسسات الوطنية وعلى وفورات الحجم العالمي الكبير عبر أقسام المنتج!

إضافــة إلى توضيــح إمكانية المبالغة في التكيف، تظهر حالــة شركة فيليبس أن أفضل درجــة للتكيف تتفــاوت وفقاً للصناعــة، ويمكن أن تتغــير مع الزمن، وأن مــن الممكن أن يحــدث تقاعس كبير في تغيير الدرجة الفعلية للتكيف، خصوصاً في المؤسسات الناضجة. للحالــة أيضاً مضامــين تتعلق بالجدل حول وجــود طريقة مثلى للتنظيــم، على الأقل من منظور التكيف. وعلى وجه الخصوص، كان من المقترح – لا سيما في أوروبا- أن النموذج الأوروبي من الشركات بوصفها اتحادات متعددة الجنسية، متفوق على النموذج الأمريكي الأكثر مركزية للشركات متعددة الجنسية بسبب التنوع الذي يعرضه[34].

يذكرنا مثال شركة فيليبس بأن ذلك ليس سهلاً إلى هذا الحد: فوضع مبادئ دستورية

تمنــع التعديل الهيكلي أو العمليــات في وجه الحقائق المتغيرة، يـؤدي إلى ظهور مشكلات هائلـة. في بعض الأحيان يجب أن تكـون السلطة مركزية، وفي أحيان أخرى يجب أن توزع محليـاً. الصعوبــة تكمن في أخذ زمــام المبادرة للتركيــز أو التوزيع بدلاً مــن التعامل مع المركزيــة -أو اللامركزية- بوصفها المقاربــة الفضلى. وفي هذه الحالة، سنقع في الشَّرَك نفســه الــذي عانت مصاعبــه وقيوده شركة كوكاكــولا (انظر الفصــل الأول) من منظور أوســع نجــد أنه من الممكن تصور أخطــاء النوعين: المبالغة في التكيــف وعدم التكيف إلى الحد الضروري. إن القوى الداعمة الرئيسة والفرعية التي ناقشناها في الفقرات السابقة تساعــد في تخفيــف حــدة التوتر بين التكيــف الكامل مع الســوق المحلي والالتــزام الكامل بالمعايير والمقاييس الموحدة، لكن ذلك يترك سؤال درجة التكيف مفتوحاً.

يتطلب استغلال احتمالات التكيف إلى الحد الأقصى- بطريقة تتجنب الإفراط والتفريط في التكيــف -مــا يمكن أن يسمى بالذهنية العالمية. لكن ذلــك سهل على الصعيد النظري لا العملــي، مثلما تشير التقويمات الإدارية الذاتية. وهكذا، فإن أحد الاستطلاعات الذي شمل ألفــاً وخمســ مئة من المديرين في اثنتــي عشرة شركة كبيرة متعــددة الجنسية في منتصف التسعينيــات، طلب منهم ترتيــب أدائهم عبر مختلف الجوانب التي عــدت حيوية وضرورية للمنافســة العالمية. وتبــين أن «المبحوثين وضعوا قدراتهم على رعاية وتعزيز الذهنية العالمية في مؤسساتهم في المرتبة الأخيرة - المرتبة الرابعة والثلاثين من أربعة وثلاثين جانباً»[44].

وما زاد الطين بلة أن ما قصده المديرون بالذهنية العالمية قلل من أهمية التكيف بوصفه قوة داعمة للإستراتيجية. وفي استطلاع آخر استهدف استخلاص أسس لقياس عولمة الذهنية، اضطر الباحثون لإضافة جوانب تتعلق بالاستجابة؛ لأن المبحوثين مالوا إلى تجاهل هذه الأبعاد[45]. وعبر ذلك كما هو مفترض عن نزعة إلى خلط الذهنية العالمية بتوحيد المقاييس والمعايير والمركزية.

ما الذي يمكن فعله في الطريق إلى إعادة التفكير؟ يتفق الخبراء على أن التعلم عن ظهر قلب (دون تفكير متعمق) للمعتقدات والتقاليد والمحرمات في الثقافات الأجنبية - مثلاً: رفع الإبهام في الهند إشارة تدل على الازدراء لا على أن كل شيء على ما يرام- ليس كافياً لإعداد الموظفين للتعامل مع كل حالة تنشأ، على الرغم من أنه المقاربة التي تتبعها

برامج التدريب في الشركات غالباً[46]. والمطلوب بدلاً من ذلك آليات لرعاية وتشجيع الانفتاح على الثقافات والأسواق المتنوعة ومعرفتها (انظر الإطار: «تعزيز الانفتاح والمعرفة والدمج عبر البلدان)، آليات تساعد أيضاً مع إستراتيجيات أخرى على التعامل مع الفوارق والاختلافات الموصوفة في هذا الكتاب - التجميع والمراجحة.

تعزيز الانفتاح والمعرفة والدمج عبر البلدان

يتطلب التكيف الناجح، فيما وراء المعرفة العابرة والسطحية للحقائق المتميزة المتعلقة بالثقافات الأجنبية، من الشركة أن تتمتع بأكبر عدد من الفرص المتاحة لتطوير المعرفة المتعمقة بالثقافات.

1- **توظيف القادرين على التكيف:** تتفاوت قدرة الناس على التصرف بأسلوب مناسب وفاعل في السياقات الجديدة أو بين أشخاص ينتمون إلى خلفيات غير مألوفة. وفي حين أن التدريب والخبرة ربما يساعدان في هذا الصدد، إلا أنه من الأفضل البدء بتوظيف أشخاص يتمتعون بالأهلية والكفاءة للتعامل بنجاح مع مثل هذه الحالات.

2- **التعليم الرسمي النظامي:** التعليم النظامي لا يجرى في الفصول المدرسية فقط، بل يتم عبر التفاعلات مع الزملاء في أماكن أخرى من العالم. وبالطبع، فإن المحتوى المناسب لمثل هذا التعليم الرسمي/ النظامي يعتمد على السياق والظروف. وسيكون من الخلل الوظيفي التوكيد على أهمية مزيد من التكيف مع الظروف المحلية لمديري شركة فيليبس مثلاً، وعلى توحيد المقاييس والمعايير في متاجر وال-مارت بدلاً من العكس- وحين عملت في برنامج تدريبي على الإستراتيجية العالمية للشركات، كنت أقضي وقتاً أطول على التصميم من التنفيذ.

3- **المشاركة في فرق ومشروعات تجارية عابرة للحدود:** يمكن لعمل الفرق والمشروعات أن يمثل مفتاح تطور العلاقات الشخصية العابرة للحدود - إضافة تكميلية بالغة الأهمية للسلطة الرسمية في إنجاز المهمات. لقد أصبح التنسيق بين الفرق الموزعة عالمياً أكثر سهولة في السنوات الأخيرة نتيجة تقانة المعلومات التي يمكن أن تذكر بحد ذاتها بوصفها عاملاً مفتاحياً قادراً على إيجاد روابط وثيقة.

4- **الاستفادة من المواقع المتنوعة لاجتماعات الفرق والمشروعات:** حضرت منذ مدة اجتماعاً لمحللي أسهم شركة أي بي إم عقد في بنغالور. ومثلما شرح لي كبير المديرين التنفيذيين، كان موضوع اللقاء إرسال إشارة تعبر عن الالتزام بعملية تشغيل والمساعدة في دمجها، وقد ارتفع عدد الموظفين الذين يقومون بها من عشرة آلاف إلى خمسين ألفاً في ثلاث سنين، وليس لأن إستراتيجية شركة أي بي إم لا يمكن شرحها إلا في بنغالور.

5- **انغماس التجارب والخبرات في الثقافات الأجنبية**: لا يزال مقرر الدورة التدريبية «التخصص في المنطقة الخارجية» التي نظمتها شركة سامسونج عام 1991، يعد نموذجاً يحتذى مثاله في هذا السياق. ففي كل سنة، ينتقي أكثر من مئتين من المتدربين المختارين بعناية، بلداً من بلدان العالم، ويدرسون ثقافته ولغته مدة ثلاثة أشهر، ثم يقضون سنة كاملة فيه -دون تعيين مهمة محددة يؤدونها ودون اتصال بفرع شركة سامسونج المحلي- لتتبعها دورة لمناقشة المعلومات المستخلصة مدة شهرين في سيول.

6- **تعيين المديرين في الفروع الخارجية**: شكل من الانغماس في الثقافة يعد أكثر عمقاً وتكلفة من الناحية الاقتصادية. ونتيجة لذلك، يجب أن يستهدف المديرين من ذوي الإمكانيات والمؤهلات، ويجب ألا يعد وسيلة للتخلص من الأشخاص غير المرغوب فيهم.

7- **رعاية التنوع الجغرافي والثقافي وتعزيزه في القمة**: لا يزال من السهل العثور على شركات كبيرة لها عمليات مهمة خارج أسواق الوطن، لكن إدارتها العليا -ومجالس إدارتها- محلية التوجه كلية (تقريباً). توفر الصين مثالاً معبراً على نحو خاص: فعدد الممثلين الصينيين في إدارات الشركات الغربية الكبرى لا يزال صغيراً.

8- **توزيع مقرات الوحدات التجارية أو مراكز الامتياز**: يعد كبير المديرين التنفيذيين في شركة بروكتر أند غامبل، إيه. جي. لافلي، مقرات الوحدات التجارية الموزعة جغرافياً عاملاً مفتاحياً في تميز الشركة عن عديد من منافساتها. وبالطبع، يجب انتقاء المواقع بعناية: فمحاولة شركة بروكتر أند غامبل اختيار كراكاس مقراً لإحدى الوحدات التجارية العالمية، واجهت بسرعة مصاعب ومشكلات كبيرة، واضطرت إلى التخلي عنها.

9- **تحديد وتعزيز مجموعة من القيم الأساسية في مختلف أقسام الشركة**: يمكن لثقافة راسخة في الشركة أن تساعد في التغلب على ضيق الأفق على الرغم من تنوع الأماكن وظروف السوق. وهناك عدد من شركات الخدمات المحترفة تجسد أمثلة ناجحة في هذا السياق.

10- **فتح الحدود المؤسسية والتنظيمية:** تأطير المشكلة بوصفها تتعلق بإيجاد انفتاح داخل المؤسسة، يعني وضعها في قالب ضيق: الاهتمام بالابتكار المفتوح، مثلاً هو تذكرة بالشركات العملاقة التي استفادت عبر فتح المؤسسة أمام العالم الخارجي. وبالطبع، فإن هذا الانفتاح على العالم الخارجي محفوف بالمخاطر.

source: Adapted (and extended) with pemission from vijay Govindarajan and Anil k. Gupta, The Quest for Global Dominace (San Francisco: jossey-Bass. 2001) 129 - 136.

حتى مع توافر هذه الآليات كلها، فإن التغلب على الحواجز المعيقة لتغيير الإستراتيجية قد يتطلب دفعة مؤسسية قوية. تقدم شركة سامسونج مثالاً دراماتيكياً معبراً[47]. فعلى الرغم من عدد من المبادرات التي أطلقتها على مر السنين، ومنها برنامج الانغماس في الثقافة الموصوف في الإطار السابق، إلا أن رئيس الشركة لي كون هي لم يشعر بالرضى على سرعة جهود العولمة، فأطلق عام 1993 «مبادرة الإدارة الجديدة» عبر استدعاء مئة وخمسين من كبار المديرين التنفيذيين إلى فندق فخم في فرانكفورت. وبدأ محاضرته في الساعة الثامنة مساء، ولم يتوقف عن الكلام طوال سبع ساعات عن الحاجة إلى «تحويل سامسونج إلى شركة عالمية حقاً» -دون أن يذهب إلى الحمام مرة واحدة، وفقاً لأحد المشاركين- قبل أن يدعوهم جميعاً إلى «تغيير كل شيء باستثناء الأسرة». وبعد انتهاء المحاضرة، أمر المشاركين بالبقاء في فرانكفورت مدة أسبوع؛ لتعريضهم لتأثيرات العالم الخارجي. ثم أخذ فريق الإدارة العليا برمته في رحلات أخرى، زار في أثنائها حتى لوس أنجلوس، «لأظهر لهم أن موقعنا الفعلي أقل مرتبة بكثير مما نظن»، أما المعنى الرمزي لهذه المساعي والجهود فقد تلقى الدعم والمساندة من تشديد قوي على الجودة والنوعية -والابتكار- بدلاً من الكم، مما يجعلها أكثر شبهاً بشركة سوني. أعادت سامسونج هيكلة عملياتها للتخلي عن الأنشطة غير المربحة، وتضاعفت نسبة الإنتاج الخارجي ثلاث مرات، لتبلغ 60% عام 2000، عبر برنامج شمل التركيز على المناطق الإقليمية، وعمليات شراء كبيرة للشركات الأخرى، والاستثمارات الإستراتيجية.

بعد أكثر من عقد من السنين، لا يزال اجتماع فرانكفورت هذا يستدعى إلى الذاكرة

بوصفه الشرارة التي أطلقت عملية التحول الثقافي. ولم تتمكن سامسونج، وحدها من بين شركات شبكة تشايبول الكورية، من النجاة سليمة من الأزمة المالية الآسيوية فقط، بل حققت أيضاً أكثر من ضعف رسملة السوق لشركة سوني، ثم تجاوزتها — إلى جانب فيليبس وباناسونيك (ماتسوشيتا)، لتصبح أثمن علامة تجارية للأدوات الإلكترونية الاستهلاكية في العالم[48].

المثال يذكرنا أيضاً بأن رعاية الانفتاح وتعزيز المعرفة بالأسواق والثقافات المختلفة أمر يتعلق بالقلب والعقل أيضاً.

نتائج ختامية

يوجز إطار «تعليمات عالمية» النتائج المستخلصة من هذا الفصل. ومن منظور أوسع، يشمل التكيف سلسلة من المقاربات المختلفة، يجب التفكير فيها بعمق، بدلاً من تحويلها إلى عملية آلية تحدد بالعدد. الخبر السار أن المنظور الشامل للتكيف يوسع إلى حد بعيد الحيز المتاح للتواؤم مع الاختلافات.

أما الخبر السيئ فهو أن التكيف بوصفه إستراتيجية للتعامل مع شبه العولمة يعاني مجموعتين متميزتين من القيود والحدود، حتى في حالة استغلال الإمكانيات الكاملة. أولاً، افتراض أن القرارات المركزية متخذة على المستوى العالمي والقرارات اللامركزية متخذة على المستوى المحلي، يفشل في أن يأخذ في الحسبان آليات التجميع العابرة للحدود التي تشتغل على مستويات متوسطة بين البلد والعالم.

ثانياً، إستراتيجيات التكيف -بالتعريف تقريباً- تتعامل مع الاختلافات بين البلدان بوصفها عقبات وقيوداً يجب مغالبتها، ولذلك تتجاهل احتمالات الاستفادة منها. أما نمطا الإستراتيجية العامة للتعامل مع شبه العولمة اللذان سنناقشهما فيما يأتي (التجميع والمراجحة)، فيستهدفان بكل وضوح هذين القيدين المعيقين لإستراتيجيات التكيف.

تعميمات عالمية

1- قلة قليلة من الشركات تستطيع أن تعتمد على التوجه المحلي كلية أو توحيد المقاييس والمعايير فقط عند عبورها للحدود.

2- ثمة عدد كبير من القوى الداعمة الأساسية (والفرعية) للتكيف الوسطي بين حدي المحلية وتوحيد المقاييس: التنويع، والتركيز، والتوجه الخارجي، والتصميم، والابتكار.

3- من الممكن الإفراط والتفريط بالتكيف، مع أن التفريط أكثر شيوعاً.

4- تمارس سمات الصناعة وخصائصها تأثيراً كبيراً على الدرجة المثلى للتكيف، ويمكن أن تزيد أو تنقص مع الزمن.

5- تغيير الدرجة الفعلية للتكيف يمكن أن يخضع للتسويف والتأخير.

6- تساعد التغيير ذهنية مرنة وواقعية ومفتوحة، وقد يتطلب دفعة مؤسسية قوية.

7- تملك معظم الشركات حيزاً متاحاً لتحسين طريقة التكيف.

8- لا يمكن اتخاذ قرارات التكيف بصورة مستقلة عن القرارات المتعلقة بالتجميع والمراجعة.

هوامش

1-انظر على سبيل المثال الأدلة على عجز حتى «المصدرين الكبار» عن التكيف بدرجة كافية، في:

Douglas Dow, «Adaptation and Performance in Foreign Markets: Evidence of Systematic Under Adaptatlon,» Journal of International Business Studies 37 (2006): 212 - 226.

2- David Whitwam and Regina Fazio Maruca, «The Right Way to Go Global: An Interview with Whirlpool CEO David Whitwam», Harvard Business Review, March 1,1994.

3-إضافة إلى الأبحاث الأكاديمية المتوافرة عن هذه الصناعة التي اجتذبت انتباهاً خاصاً في الجدل حول العولمة منذ نشر تيد ليفيت مقالته عن عولمة الأسواق عام 1983، كتبتُ ملاحظة عنها إضافة إلى حالة اثنتين من كبار الشركات المتنافسة في هذه الصناعة وقابلت مديري الشركات المتنافسة الأخرى.

4-في الواقع، ونظراً لحالات الغموض التي تلف تقويم السوق والمبيعات ذات الصلة، فإن من الأفضل التفكير في هذه اللائحة بوصفها تضم أكبر اثنتي عشرة شركة متنافسة (بدلاً من عشر).

5-انظر:

Charles W. K Baden-Fuller and John M. Stopford, «Globalization Frustrated: The Case of White Goods,» Strategic Management Journal 12 (1991): 493 - 507.

6- John A. Quelch, quoted in BarnabyJ. Feder, «For White Goods, a World Beckons», New York Times, 25 November 1997.

7- Conrad H. McGregor, «Electricity Around the World,» World Standards Web site, http://users.pandora.be/worldstandards/electricity.htm.

8- Larry Davidson and Diego Agudelo, «The Globalization That Went Home: Changing World Trade 1'atterns Among the G7 from 1980 to 1997», unpublished paper, Indiana University Kelley School of Business Administration, Bloomington, IN, November 2004.

9- J. Rayner, «Lux Spoils Us for Choice,» Electrical and Radio Trading, 4 March 1999, 6.

10-من العوامل التي يمكن وضعها تحت عنوان التوجه الخارجي التحكم المرتكز على السوق الذي أظهر بعض الحالات على الأقل لتحسين الأداء (مقارنة بالتحكم في التفاصيل كلها)، انظر:

Srilata Zaheer, «Overcoming the Liability of Foreignness», Academy of Management Journal 38 (1995): 341 - 363.

11- Martin Lindstrom, private communication to author, November 24, 2006.

12- Ted Friedman, «The World of the World of Coca-Cola», Communication Re search 19, no. 5 (October 1992): 642 - 662.

13- انظر:

Donald F. Hastings, «Lincoln F.lectric›s Harsh Lessons from International Expansion», Harvard Business Review, May 1999, 163 - 178; and Ingmar Bjorkman and Charles Galunic, «Lincoln Electric in China», Case 499-021-1 (Paris: INSEAD, 1999).

14- مقابلة مع المدير السابق لشركة لينكولن إلكتريك، 26/2/2007.

15- Kayla Yoon, «Jinro's Adaptation Strategy», paper prepared for International Strategy course. Harvard Business School, Boston, fall 2005; «Localizing the Product and the Company Is the Key to Success in the Japanese Market», Business Update of Osaka 1 (2003), available at www.ibo.or.jp/e/2003_l/index.html.

مـع أن الشركة انتقلـت إلى إدارة جديدة بسبب التزوير وسـوء الإدارة المالية، ولكن العلامة التجارية ظلت جيدة الأداء في السوق.

16-إضافة إلى أن تركيز شركة جينرو على أسواق اليابان وشرق وجنوب شرق آسيا -والجالية الكورية في الولايات المتحدة- يعبر عن القوة الداعمة التكميلية للتركيز واعتماده الشديد على شركة توزيع يابانية أصبحت فيما بعد شريكاً تجارياً يعكس قوة التوجه الخارجي. وسوف نناقش ذلك كله لاحقاً.

17- Simon Romero, «A Marketing Effort Falls Flat in Both Spanish and English», New York Times, 19 April 2004.

18- Warren Berger, «The Brains Behind Smart TV: Howjohn Hendricks Is Helping Shape the Future of a More Intelligent World of Television,» Los Angeles Times, 25 June 1995, magazine section 16.

19- Yasushi Ueki, «Export-Led Growth and Geographic Distribution of the Poultry Meat Industry in Brazil», Discussion Paper 67, Institute of Developing Economies, JETRO, Japan, August 2006.

20- Bruce Kogut and Harhir Singh, «The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode», Journal of International Business Studies 19 (1988): 411 - 132.

21- الإقـرار ببعض هذه التكاليف والمجازفات يشكل كمـا هو مفترض جزءاً من السبب الذي جعل عدد المشروعـات المشتركة العابرة للحدود ينخفض بمقدار أربعة أخماس منذ منتصف التسعينيات، في حين ارتفع عدد عمليات الاستيلاء

والاندماج العابرة للحدود، وذلك وفقاً لشركة أمن البيانات.

22- الوصف الآتي يعتمد على:

Anton Gueth, Nelson Sims, and Roger Harrison, «Managing Alliances at Lilly», IN VIVO (Norwalk, CT: Windhover Information, Inc.), June 2001; telephone conversation with Dominic Palmer of Accenture, 7 December 2006.

23- للاطلاع على تفاصيل التحالفات التي تعرضت للصعاب، ثم أعيد تأهيلها، انظر:

Lella Abboud, «How Eli Lilly,s Monster Deal laced Extinction—but Survived», Wall Street Journal, 2 April 2005.

24- Jeffrey L. Bradach, Franchise Organizations (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

25- انظر على سبيل المثال:

Eric von Hippel, Democratizing Innovation (Cambridge, MA: MIT Press, 2005).

26- Steve Hamm, «Linux Inc», BusinessWeek, 31 January 2005, 60 - 68.

27- Erik Brynjolfsson, Yu (Jeffrey) Hu, and Michael D. Smith, «Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers» Management Science. 49, no, 11 (November 2003).

28- Chris Anderson, The Long Tat]: Why the Future of Business Is Selling Less of More (New York: Hyperion, 2006).

29- John Menzer, conversation with the author, 12 October 2004.

30- Martin Lindstrom, «Global Branding Versus Local Marketing», 23

November 2000, at www.clickz.com.

31- Jeremy Grant, «Golden Arches Bridge Local Tastes», Financial Times, 9 February 2006, 10.

32- Carliss Y. Baldwin and Kim B. Clark, Design Rules; The Power of Modularity, vol. 1 (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

33- Pankaj Ghemawat, Long Nanyao, and Gregg Friedman, «Ericsson in China: Mobile Leadership», Case 9-700-012 (Boston: Harvard Business School, 2001; rev. 2004).

34- Nicolay Worren, Karl Moore, and Pablo Cardona, «Modularity, Strategic Flexibility, and Firm Performance: A Study of the Home Appliance Industry», Strategic Management Journal 23 (2002): 1123 - 1140.

35- Richard Waters, «Yahoo Under Pressure After Leak», Financial Times, 19 November 2006.

39- انظر على سبيل المثال:

Yves Doz, Jose Santos, and Peter Williamson, From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

37- Roberto Vassolo, Guillermo Nicolas Perkins, and Maria Emilia Bianco, «Disney Latin America (A)», Case PE-C-083-IA-l-s, IAE (Buenos Aires, Argentina; Universidad Austral, March 2006).

38- James Murdoch and Bruce Churchill, telephone interview by author, 1 May 2001.

39-لم يكن الاسم الأول للمقاهي ستاربكس، بل «إل جيورنال»، لذلك يمكن القول:

إن ستاربكس طليعة للإمبريالية الثقافية الإيطالية في الواقع العملي؛ انظر:

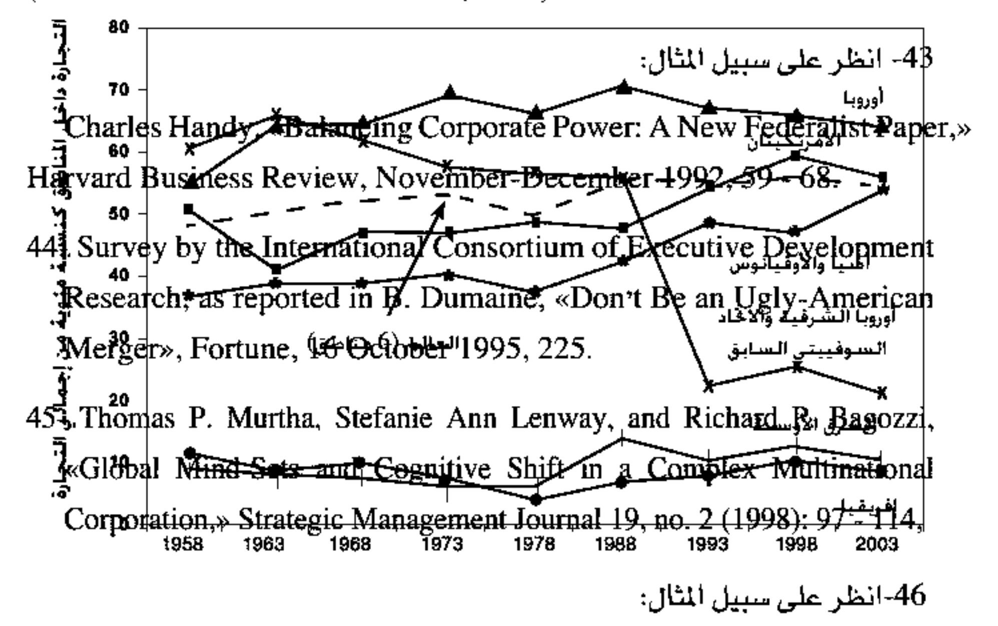
Howard Schultz and Dori Jones Yang, Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time (New York: Hyperion, 1997).

40- Sarah Schafer, «Microsoft's Cultural Revolution: How the Software Giant Is Rethinking the Way It Does Business in the World's Largest Market», Newsweek, 28 June 36.

41-Amyn Merchant and Benjamin Pinney, «Disposable Factories», BCG Perspective 424 (March 2006).

42- قصة فيليبس مستمدة من:

Pankaj Ghemawat and Pedro Nueno, «Revitalizing Philips (A)» Case N9-702-474 (Boston: Harvard Business School, 2002); and Pankaj Ghemawat and Pedro Nueno, «Revitalizing Philips (B)» Case 9-703-502 (Boston:Harvard Business School, 2002).



43- انظر على سبيل المثال:

Charles Handy, «Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper,» Harvard Business Review, November-December 1992, 59 - 68.

44. Survey by the International Consortium of Executive Development Research, as reported in B. Dumaine, «Don't Be an Ugly-American Merger», Fortune, 16 October 1995, 225.

45. Thomas P. Murtha, Stefanie Ann Lenway, and Richard P. Bagozzi, «Global Mind-Sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational Corporation,» Strategic Management Journal 19, no. 2 (1998): 97 - 114.

46-انظر على سبيل المثال:

P. Christopher Earley and Elaine Mosakowski, «Cultural Intelligence», Harvard Business Review, October 2004, 139 - 146.

47-الوصف الآتي يعتمد على:

Samsung's New Management (Seoul: Samsung Group, 1994); Youngsoo Kim, «Technological Capabilities and Samsung Electronics' International Production Network in East Asia», Management Decision 36, no. 8 (October 1998): 517 - 527; B. J. Lee and George Wehrfritz, «The Last Tycoon», Newsweek (international edition), 24 November 2003; and Martin Fackler, «Raising the Bar at Samsung», New York Times, 25 April 2006.

48- «Interbrand/BusinessWeek Ranking of the Top 100 Global Brands,» BusinessWeek, 7 August 2006.

-5-

التجميع

التغلب على الاختلافات

«ننوي المضي قدماً مع العولمة.. عبر مزيد من تعزيز التركيز على المحلية واستقلالية عملياتنا التشغيلية في كل منطقة».

- فوجيو تشو، تويوتا، 2003

ناقش الفصل الرابع أولى إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجعة للتعامل مع المسافات وعبور الحدود بنجاح: التكيف للتواؤم مع الاختلافات. أما هذا الفصل فيتناول ثانية الإستراتيجيات الثلاث: التجميع للتغلب على الاختلافات. يتعلق التجميع باستخدام وسائل تجميع متنوعة لإيجاد وفورات الحجم الكبير التي تتفوق على ما يمكن أن يقدمه التكيف مع كل بلد على حدة.

يعني التجميع ابتكار وتنفيذ آليات عابرة للحدود تشتغل على مستويات تقع بين البلد المفرد والعالم بأسره. وهي تشمل مستويات متوسطة ضمن الشركة، لا كبار المديرين أو رؤساء الفروع. لنفكر في التجميع بوصفه يتطلب مشاركة الشريحة العليا من أصحاب المراكز المتوسطة في المؤسسة. أما الهدف فهو استغلال أوجه التشابه بين البلدان بأسلوب أكثر جرأة وجسارة من إستراتيجيات التكيف التقليدية، لكن أقل جرأة وجسارة من توحيد المقاييس كلية. الركيزة المفتاحية هي الفكرة القائلة بالاختلافات في الاختلافات (انظر الفصل الثاني): هناك الكثير مما يمكن كسبه عبر تجميع الأشياء، بحيث تكون الاختلافات ضمن المجموعة أقل بكثير من الاختلافات بين المجموعات.

مــع أن هذا الفصل سيناقش الأنواع العديدة من إستراتيجيات التجميع، لكن مقاربته الرئيســة -خلافاً للمقاربة الواردة في الفصل الرابع التي تشدد على التنويع- هي التعمق في نــوع واحــد من إستراتيجيات التجميــع، وفقاً للمنطقة الجغرافيــة (بعد الجغرافيا في إطــار المسافات). يشرح هذا الفصــل أولاً سبب بروز التقسيم إلى أقاليم بوجه خاص في السياق العابــر للحدود، ثم يراجع سلسلة من الإستراتيجيــات الإقليمية المختلفة —حيث تجســد شركة تويوتا المثــال الرئيس— قبل الانتقــال إلى مناقشة أوســع للركائز المختلفة للتجميع والتحديات التي تظهر عند إدارتها.

حقيقة المناطق

ظلت أكثر الحجج شيوعاً لمصلحة التقسيم إلى أقاليم ومناطق تؤكد أن الإستراتيجية علــى المستوى الإقليمي أصبحت أكثر أهميــة الآن، بعد أن بدأت العولمة بالتراجع[1]. لكن الحجــة تهمشــ التقسيم إلى مناطــق وأقاليم؛ لأنها تعــده أفضل ثاني بديــل للعولمة. وفي الحقيقــة، لم تغرق المناطــق الجغرافية تحت المد المرتفع للعولمــة: بل يمكن تقديم الحجة على تنامي أهميتها. لنفكر في بعض البيانات والمعطيات، بدءاً بالتجارة.

يظهر الشكل 5-1 كيف ارتقت التجارة ضمن المناطق منذ عام 1958 كنسبة مئوية من إجمالي التجارة الدولية. على سبيل المثال، في عام 1958، بلغت نسبة التجارة بين بلدان آسيا وأوقيانوسيا نسبة 53% من تجارة تلك المنطقة الجغرافية. وفي عام 3002 تجاوزت النسبة 45% -وبالمصادفة، تمثل النسبة ذاتها معدل التجارة بين المناطق جميعها. الانخفاض المهم الوحيد حدث في أوروبا الشرقية، لكن ذلك يفسره انهيار الشيوعية. بكلمات أخرى، تشير البيانات في الشكل 5-1 إلى أنه في حقبة ما بعد الحرب، وهي حقبة تميزت عموماً بتسارع العولمة، مارست التجارة داخل المناطق تأثيراً أقوى من التجارة بين المناطق في الزيادة الكبيرة في حجم التجارة الدولية. يلقي الشكل 5-1 أيضاً ظلالاً من الشك على الافتراضات التي تقول: إن التجارة داخل المناطق أقل مرتبة أو تعبيراً عن المشاركة القيمة الفعلية في الاقتصاد العالمي مقارنة بالتجارة بين المناطق: على وجه

العموم ترتبط المستويات المنخفضة من التجارة داخل المناطق –أي المستويات المرتفعة أو التي تتزايد بحدة للتجارة بين المناطق– مع الأداء الاقتصادي الهزيل في المنطقة (لنقارن مثلاً إفريقية، والشرق الأوسط، واقتصادات أوروبا الشرقية التي تمر بمرحلة انتقالية).

لا يتضح بروز أهمية المناطق وتقسيمها في التجارة فقط، بل في المؤشرات الأخرى للنشاط الاقتصادي العابر للحدود. ومن ثم يعرض الاستثمار الأجنبي المباشر –وهو أقل اعتماداً على التقسيم إلى منا[illegible] بالتجارة؛ لأنه يخفف بعض القيود والحواجز الجغرافية التي تخضع لها التجارة– توجهاً نحو المناطق المقسمة أيضاً. إذ تظهر البيانات على المستوى القطري المأخوذة من مؤ[illegible]متحدة للتجارة والتنمية، أنه في عشرين بلداً تقريباً تمثل 90% من وجهة الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم، بلغت حصة الاستثمار الأجنبي* المباشر داخل المناطق من إجمالي حجمه 52% عام 2002 [2].

الشكل 5-1: التجارة داخل المناطق، 3002-3591.

siurce: Unitied Nations, International Trade Statistucs Yearbooks.

تشير البيانات على مستوى الشركات إلى الوجهة ذاتها. فمن بين الشركات الأمريكية العاملة في بلد أجنبي واحد فقط، يبلغ احتمال أن يكون هذا البلد كندا[3] 60%. وتبين أن المكسيك أيضاً تمارس جاذبية كبيرة على الشركات الأمريكية. وفي حين أن هذه البيانات تشمل الشركات الأمريكية التي تعمل في الخارج جميعها، فإن أكبر الشركات متعددة الجنسية تظهر انحيازاً واضحاً للمنطقة. وتبين التحليلات التي أجراها ألان روغمان وألين فيربيك أن من بين الشركات الثلاث مئة وست وستين في قائمة شركات فوربس الخمس مئة، هناك نسبة 88% منها حصلت على 50% من مبيعاتها على الأقل من مناطقها الأصلية عام 2001 –مع بلوغ حصة المبيعات في المنطقة الأصلية نسبة 80% في المعدل الوسطي في هذه المجموعة الفرعية[4]. وفي المقابل، فإن نسبة 2% من العينة –أو تسع شركات– بلغت نسبة مبيعاتها 20% أو أكثر في كل من المناطق «الثلاثية»: أمريكا الشمالية، وأوروبا، وآسيا، مع أن هذه النسبة تبدو حساسة للنقاط المحددة المستخدمة[5].

وحتى حين يكون للشركات حضور قوي في أكثر من منطقة، فإن التفاعلات التنافسية غالباً ما تتركز على منطقة واحدة [illegible] أكبر شركتين في هذا المجال، ويرلبول والكترولوكس، تعدان ثنائية المنطقة بمعنى أن أمريكا الشمالية وأوروبا تمثلان 20% أو أكثر من مبيعاتهما (إلى أن قلص شراء ويرلبول لشركة ماي تاغ الحصة الأوروبية من إجمالي المبيعات إلى ما دون هذه العتبة). لكن المنافسة بينهما حدثت وجرت إدارتها غالبا على مستوى المنطقة. وتعززت أهمية المناطق والتركيز عليها بقدرة شركة [illegible] وشركة أرشيليك [illegible] وهما اثنتان من بين أكثر ثلاث شركات متنافسة (من العشر الأوائل) ربحية وأسرعها نمواً، على تحقيق ذلك الأداء، على الرغم، أو بسبب تركيزهما على منطقة واحدة. وبكلمات أخرى، غالبا ما تبنى الطاقة والإنتاجية على مستوى المنطقة.

أستطيع الاستشهاد بمزيد من أسواق المناطق. وفي حين يصعب الحصول على البيانات

الواقعية، إلا أن الخبراء يتفقون عموماً على أن الإنترنت أصبحت أكثر إقليمية في السنوات الأخيرة، وذلك مع تراجع أهمية الولايات المتحدة بوصفها المحطة المركزية بين المناطق.

يعبر النشاط العابر للحدود والمركز باطراد على مناطق معينة، إضافة إلى مداه ومثابرته (في بعض الأمثلة على أقل تقدير) عن الأهمية المستمرة للقرب الجغرافي وغيره من الأبعاد الثقافية والإدارية والاقتصادية (إلى حد ما). هذه العوامل متصلة بعضها ببعض: فالبلدان القريبة من بعضها جغرافياً تتقاسم على الأرجح عوامل مشتركة إلى جانب الأبعاد الأخرى. فضلاً عن ذلك، تكثفت هذه العوامل المشتركة في بعض المجالات في أثناء العقود القليلة الماضية بسبب اتفاقيات التجارة الحرة، والضرائب، وغير ذلك من المعاملات التفضيلية بين بلدان الإقليم الواحد، بلغت حد الوحدة النقدية، وأوضح مثالين على ذلك تجسدهما بلدان النافتا (اتفاقية التجارة الحرة في أمريكا الشمالية) والاتحاد الأوروبي. ومن المفارقة أن بعض الفوارق والاختلافات بين بلدان المنطقة الواحدة يمكن أن تضاف إلى أوجه التشابه لتوسيع حصة المنطقة من إجمالي النشاط الاقتصادي. وهكذا، تجسد شركة ويرلبول النمط السائد في الشركات الأمريكية العاملة في مجالات عديدة: نقل مرافق الإنتاج إلى المكسيك القريبة، ومن ثم المراجحة عبر الاختلافات الاقتصادية بين البلدين مع الاحتفاظ بمزايا القرب الجغرافي وأوجه التشابه الإداري والسياسي التي لا تتمتع بها البلدان الأبعد مسافة، مثل الصين. على نحو مشابه، يفضل كثير من الشركات الأوروبية نقل مرافق الإنتاج إلى أوروبا الشرقية القريبة جغرافياً. الفصول اللاحقة سوف تناقش مثل هذا التجميع والمراجحة بمزيد من التفصيل.

التركيز الإقليمي لدى تويوتا

في حين عززت البيانات والأمثلة في الفقرة السابقة فكرة أن التركيز الإقليمي (على منطقة معينة) يعد من أوضح تمظهرات شبه العولمة، إلا أنها تترك لدى القارئ انطباعاً مفاده أن التركيز الإقليمي مجرد نسخة أدنى مرتبة من العولمة. أما أفضل طريقة لتبديد هذه الفكرة فهي التفكير بمثال تويوتا، الشركة العالمية الكبرى التي تبنت مبدأ التركيز الإقليمي بوصفه واحدة من ركائز إستراتيجيتها للمنافسة عبر الحدود.

تجاوزت تويوتا شركة جنرال موتورز بوصفها أكبر مصنع للسيارات في العالم عام 2007، في حين أن توزيع عائداتها معولم إلى حد بعيد (ثنائي المنطقة)، حتى بمعايير لائحة مجلة فوربس لأكبر 500 شركة في العالم. ومع ذلك، سعت الشركة إلى إطلاق مصفوفة متطورة ومعقدة من المبادرات الإستراتيجية على المستوى الإقليمي. وسوف ننظم المناقشة وفقاً لموجز شركة تويوتا ذاتها عن قصة ارتقائها (انظر الشكل 2-5).

- المرحلة الأولى استمرت طوال الخمسين سنة الأولى لنشاط تويوتا في صناعة السيارات، حيث أقامت قاعدة إنتاج واحدة (في اليابان). وحتى في عام 1985، مثل الإنتاج الخارجي أقل من 5% من إجمالي الإنتاج. ووصلت النسبة إلى زهاء 15% بحلول عام 1990، و30% عام 1995، و46% عام 2006 – وهذا تغير جوهري أدى إلى تحولات كبرى في التركيز الإقليمي.

- شهدت المرحلة الثانية في الثمانينيات أول استثمار أجنبي مباشر ومهم لتويوتا، خصوصاً في الولايات المتحدة، حيث ارتفعت مبيعات السيارات اليابانية ارتفاعاً كبيراً، وزادت صرامة السياسات الحمائية وانتشرت المشاعر الوطنية. إن صنع مزيد من السيارات حيث تباع قلص إمكانية فرض مزيد من القيود على الاستيراد، وخفض احتمال التعرض للخسائر في حال تطبيقها.

- المرحلة الثالثة بدأت في التسعينيات وشملت إقامة قواعد أو مراكز إقليمية لتحسين الأداء الهزيل، مع تقليل الاعتماد على اليابان. ودل الإنتاج الأولي لعدد محدود من النماذج المخصصة للسوق المحلية -وهذا من المحرمات التقليدية في تويوتا- على جدية الشركة في إقامة مزيد من المؤسسات المكتملة والقادرة في كل منطقة من مناطقها.

- تتداخل المرحلة الرابعة بالثالثة، وشهدت ترويج (مزيد) من السيارات العالمية – كورولا، وكامري، وياريس، وهيلوكس– مع أوجه تشابه مهمة عبر المناطق لتقاسم التكاليف الثابتة للتطوير والهندسة. في الوقت ذاته، تخفض تويوتا عدد منصات الإنتاج الرئيسة من إحدى عشرة إلى ست.

- المرحلة الخامسة تشمل التوحيد والتخصيص وفقاً للمنطقة، مع تلقي بعض المصانع أو المناطق تفويضاً عالمياً تقريباً. وهكذا، ينقل مشروع شاحنة تويوتا العالمي المحركات العادية وناقلات الحركة اليدوية من المصانع الآسيوية إلى أربعة مراكز تجميع

هناك، وفي أمريكا اللاتينية، وإفريقيا، ثم إلى الأسواق الرئيسة كلها في شتى أنحاء العالم (الاستثناء تمثله الولايات المتحدة، حيث تفضل الشاحنة الأكبر حجماً).

الشكل 5-2:

بنية إنتاج شركة تويوتا في الماضي والحاضر (حتى عام 2004).

source: Toyota investor presentation, September 2004.

- سوف تشمل المرحلة السادسة، المتمثلة في إنشاء شبكة عالمية، مزيداً من المحاولات الشاملة لتحسين الإنتاج والعرض على المستوى العالمي. ووفقاً لرئيس الشركة فوجيو تشو، سوف تنظم الشبكة حول المناطق؛ لأن تويوتا تتوقع توسع اتفاقيات التجارة الحرة ضمن الأمريكيتين، وأوروبا، وشرق آسيا، لا عبرها[6].

تعد حالة شركة تويوتا نقطة مرجعية مفيدة بوجه خاص؛ لأن ارتقاءها، خصوصاً منذ الثمانينيات، يوضح المجموعة الكاملة من الإستراتيجيات الإقليمية التي سنقدمها في الفقرة الآتية.

نماذج الإستراتيجية الإقليمية

يوجـز الشـكل 5-3 النماذج الأصلية السـتـة للإستراتيجية الإقليميـة المستخلصة من المراحـل السـت لارتقاء شركـة تويوتـا، إلى جانب الضـرورات الإستراتيجيـة الأساسية المرتبطـة نمطياً بكل منها. لنلاحـظ أن الإطارات 1-3 تركز على التجارة ضمن المناطق، في حـين تركز الإطارات 4-6 على التجارة بـين المناطق. وتمثل الإطارات المقاربات الأكثر تعقيداً –والأقل شيوعاً– للتعامل مع الحدود الإقليمية (بين المناطق).

ولذلـك، تعد شركة تويوتا استثنائية فعـلاً في تقدمها من الإطار 1 إلى الإطار 6. لكن التهليـل لما أنجزتـه –التحول إلى أكبر مصنـع للسيارات في العـالم، وتحقيق الأرباح في الوقـت ذاتـه– يجب ألا يبهم حقيقة عـدم وجود نظام طبيعي للتقـدم عبر هذه النماذج الأصليـة للإستراتيجيـة الإقليميـة. فالإستراتيجيـات الإقليميـة المختلفـة تفيد مختلف الأنشطة التجارية، إذا تضاعفت القيمة، لا التعقيد إلى الحد الأقصى. سوف تناقش بقية هذا القسم أهداف وحدود كل إستراتيجية، وذلك باستخدام الأمثلة لتسليط الضوء على سلسلة الخيارات التي تستلزمها.

الشكل 5-3:

الإستراتيجيات الإقليمية

ملاحظة: م1 وم2 تمثلان منطقتين؛ (•) أنماط إنتاج متميزة

1- التركيز على الإقليم أم الوطن

في حين أننا ناقشنا التركيز، إلا أن التركيز على الأبعاد الجغرافية أو الإقليمية يستحق إعادة التوكيد؛ لأن الشركات كلها تقريباً تبدأ من هذا الإطار، باستثناء قلة قليلة «تولد عالمية»، في مجالات التقانة المتقدمة غالباً (مثلاً: ليغتيك وتشيكبوينت). هذا أيضاً هو الإطار الذي مازالت فيه نسبة 90% من شركات لائحة مجلة فوربس الخمس مئة، فيما يتعلق بالتحديد المعتمد على الإيرادات. كثير من الشركات التي انتقلت من هذا الإطار، مثل تويوتا، بقي تركيزها إقليمياً أو محلياً مدة طويلة. وبعض الشركات عادت في نهاية المطاف إلى التركيز الإقليمي، بوصف ذلك جزءاً من انحسار العولمة غالباً: على سبيل المثال، شركة ويرلبول في مجال الأدوات المنزلية أو شركة باير في مجال الأدوية.

بالنسبة للشركات الأخرى لا يعد التركيز الإقليمي مسألة تتعلق بالفشل أو نقل السلطة الإدارية من المركز إلى الفروع، بل بالإستراتيجية على المدى الطويل. وهكذا، تركز شركة سامسونج، في مجال رقاقات الذواكر، على المبيعات العالمية -وفي الحقيقة، فهي تتمتع بأكثر توزع للمبيعات العالمية توازناً في أي نشاط تجاري رئيس- لكنها تعد موقع معظم مراكز البحث والتطوير والإنتاج المتجمعة حول الموقع الرئيس في كورية الجنوبية ميزة تنافسية مفتاحية. ونظراً لمدى اتصال تكاليف النقل المنخفضة بقيمة المنتج، فإن التركيز العالمي -الذي يتيح التفاعلات السريعة والتجديد عبر البحث والتطوير والإنتاج- يهيمن على الانتشار الجغرافي.

في مجال مختلف إلى حد ما، تصمم شركة زارا لبيع الألبسة منخفضة السعر، وتصنع ملابس حسب الموضة الدارجة في مركزها التصنيعي واللوجستي في شمال شرق إسبانيا، وتشحنها إلى أسواق أوروبا الغربية في مدة تتراوح بين أسبوعين وأربعة أسابيع من بدء التصميم. ومازالت قدرة الشركة على جذب الزبائن أو الاستجابة السريعة وتقليص

حالات تخفيض الأسعار أكثر من كافية لتعويض التكاليف الإضافية للإنتاج في أوروبا بدلاً من آسيا -على الأقل فيما يتعلق بأسواق أوروبا الغربية. لكن «الأزياء السريعة» لا تنتقل بسرعة كافية من المركز الإسباني إلى المناطق الأخرى؛ لأن تكاليف الشحن الجوي المطلوبة للاستجابة السريعة تعرض للخطر موقعها في أوروبا بوصفها شركة أزياء تبيع بأسعار مخفضة.

يوضح هذا المثالان (سامسونج وزارا) الظروف المختلفة التي يستطيع ضمنها التركيز الإقليمي أو المحلي إثبات جاذبيته: حين تكون وفورات الحجم الكبير العالمي قوية بما يكفي للسماح بمركزة بعض الأنشطة على أقل تقدير في منطقة واحدة أو مكان واحد، أو حين تشتغل وفورات الحجم الكبير الرئيسة على المستوى الإقليمي لا المحلي أو العالمي. إن التركيز على مبدأ «من منطقة إلى منطقة» مثلما تفعل شركة زارا مفضل أيضاً على التركيز على مبدأ «من الإقليمي إلى العالمي» الذي تتبعه شركة سامسونج في عدد من الحالات والظروف المحددة، مثل:

- سوق إقليمي أو محلي مربح بوجه خاص (الأدوات المنزلية في الولايات المتحدة لشركة ويرلبول)، مع أن ذلك سوف يجذب شركات من مناطق أخرى (مثل هاير).
- حاجة إلى معرفة محلية عميقة تقلل التوسع غير الفاعلة (مثلاً: تركيز شركة لي أند فنغ على آسيا في وضع وإدارة سلاسل التوريد العالمية لشركات التجزئة).
- درجة مرتفعة من الحساسية لاتفاقيات التجارة الحرة الإقليمية والمعاملة التفضيلية الإقليمية (مثلاً: في ميدان صناعة السيارات، نظراً لحجم التجارة ثنائية الاتجاه في قطع التبديل والمركبات).
- عوامل أخرى تلغي المسافة بصورة فاعلة ضمن المناطق، مقارنة بالمسافة بينها (مثلاً: شبكات الطاقة الإقليمية).

كثير من المخاطر المرتبطة بالتركيز الإقليمي أو المحلي تتعلق بتآكل هذه الظروف والشروط التي تدعم قابليته للنجاح والتطبيق فيما يتعلق بالإستراتيجيات العالمية الموحدة المقاييس. على الصعيد المفهومي، هناك أيضاً اختطار تفوق الإستراتيجيات

محليــة التركيــز. وهذا لا يعد عادة قضية في السوق المحلــي الأصلي؛ بل يميل إلى الظهور علــى السطــح في البلدان الأخرى، على شــكل جدال غالباً حول مــدى هيمنة المحلية على الإستراتيجية المرسومة للمنطقة.

أخيراً، يمكن للشركات التي تركز على المنطقة أن تفشل في تحقيق النمو أو مواجهة المخاطر بصورة كافية. إذ يغدو النمو ضمن أوروبا قضية مهمة لشركة زارا. والافتقار إلى وسائل مناسبة لمواجهة المخاطر برز الآن (2006) بوصفه مسألة مهمة ومقلقة؛ لأن انخفاض قيمة الدولار أمام اليورو ضخم تكاليف الإنتاج في شركة زارا في أوروبا، مقارنة بالمنافسين الذين يعتمدون أكثر على الواردات المسعرة بالدولار من آسيا.

2- الإستراتيجيات الإقليمية

يتألــف الإطار 2 –الإستراتيجيات الإقليمية– مــن إستراتيجيات تشمل عملية تشغيلية أوســع خــارج المنطقة الواحــدة. وحين تريد الشــركات الانتقال من الإطــار 1 إلى الإطار 2، تــورد غالبــاً شواهد تتعلق بخيــارات النمو وتقليص حجم المخاطــرة (بكلمات أخرى، تجنب التحديــات التي تواجهها شركة زارا). ومن المحفزات المهمة بوجه خاص للانتقال في هــذه الوجهة النمــو السريع في المناطق الأخرى، والمواقع المحلية المهمة التي تولد تدفقاً نقدياً حراً وكبــيراً، والمتطلبات الاستثمارية المحلية للوصول إلى الأسواق الأجنبية (قصة الاستثمــار الأجنبي المباشر الذي قامت به تويوتا في المراحل المبكرة)، والفرصة المناسبة لتخفيف شدة الصدمات، والدورات... إلخ، عبر المناطق.

في حــين يمكــن للتوسع الجغــرافي أن يتخذ أشــكالاً عديدة، تشمل التــوزع الكلي، فإن الخطــوات الأكــثر اتساقاً تستهــدف عادة بناء حضــور مؤثر في مناطق رئيســة أو فرعية محــددة. وحتى إذا توافرت الموارد الضروريــة، يمكن أن يتطلب ذلك عقداً من السنين أو أكــثر، مثلما اتضح في بناء تويوتا لموقعها في أمريــكا الشمالية الذي بدأ بمشروع مشترك («نيــو يونايتــد موتور مانوفاكتشرينغ») مــع شركة جنرال موتورز في أوائــل الثمانينيات. لنتذكــر أيضاً أن تويوتا تمتعت بميزة تنافسية حاسمة الأهمية: نظام تويوتا للإنتاج الذي نقلتــه كما هــو إلى مواقع خارج اليابــان. وبالنسبة لصانع سيارات يفتقــد هذا النوع من المزايا، قد يتطلب بناء حضور مهم في منطقة جديدة مدة أطول بكثير.

يمكن رؤية حالات من التأخر مددًا أطول بأوضح أشكالها في إدارة الإستراتيجيات، وهذه

تشمل تجميع حضور إقليمي عبر شراء الشركات الأخرى بدلاً من النمو العضوي. ويجسد بناء شركة جنرال إلكتريك موقع مؤثر لها في أوروبا مثالاً معبراً. فحين بدأ جاك ويلش كبير المديرين التنفيذيين مبادرة عولمة الشركة في أواخر الثمانينيات، استهدف التوسع في أوروبا على وجه الخصوص وسرّع العملية عبر منح مساعدته الموثوقة، ناني بيكالي، صلاحية واسعة في عقد الصفقات. ونتيجة لعمليات الشراء هذه، ارتفعت عائدات الشركة من أوروبا إلى نصف إجمالي عائداتها غير الأمريكية بحلول أوائل القرن الحادي والعشرين.

لكن تعزيز العائدات لا علاقة له بالقصة كلها. فقد قدم خليفة ويلش، جيفري إميلت، تقويماً باهتاً: «أوروبا نقطة تركيز كبيرة بالنسبة لي؛ لأنني أعتقد أساساً أننا غارقون في أوروبا اليوم»، مثلما اعترف قبل بضع سنين. ما الذي يفسر الأداء الهزيل؟ لقد اختارت شركة جنرال إلكتريك إدارة أنشطتها الأوروبية بوصفها عمليات مستقلة ترتبط عبر بنياتها التجارية بالمركز الإداري للنشاط العالمي في الولايات المتحدة الذي يديره «المديرون العالميون» - وكثير منهم أمريكيون لم يعيشوا أو يعملوا قط خارج الولايات المتحدة. في الوقت ذاته، كان معظم المنافسين الأقوياء في ميادين الأنشطة غير المالية من الأوروبيين الذين يعرفون تفاصيل أسواقهم المحلية ويتمتعون بالخبرة والاستعداد للمنافسة فيها بكفاءة وفاعلية.

بعد أن عرقل الاتحاد الأوروبي محاولة شركة جنرال إلكتريك الاندماج مع شركة هونيويل، شعرت بالحاجة إلى تطوير مظهر أوروبي، وبدأت تؤسس حضوراً مهماً في بروكسل. قررت الشركة أيضاً تكريس مزيد من البنية التحتية والموارد لأوروبا، وذلك كطريقة لاجتذاب أفضل الموظفين والعاملين الأوروبيين وتطوير قدراتهم والاحتفاظ بهم. ونتيجة لذلك كله، تجاوزت الشركة نطاق الإستراتيجيات الإقليمية عبر ترسيخ بنية مركزية إقليمية في أوروبا عام 2001 – منظمة حول منصب جديد لكبير المديرين التنفيذيين في أوروبا –لتتبع ذلك في عام 2003 بتنظيم موازٍ في آسيا- يصف جيف إميلت الفرق الإقليمية بأنها عوامل تغيير مفتاحية في مختلف المبادرات المعولمة التي أطلقتها الشركة.

شكل المركز الإقليمي الجديد لشركة جنرال إلكتريك علامة مميزة على الانتقال من

المقاربة الإقليمية إلى نسخة الحد الأدنى من إستراتيجية المركز الإقليمي التي سنتناولها بالتفصيل في الفقرات اللاحقة. لكن العبرة المستخلصة هنا أن إستراتيجيات الشركة الإقليمية استمرت مدة طويلة - على الرغم من أدائها الهزيل في أوروبا، وعلى الرغم من أنها تتمتع بإدارة ناجحة جداً على وجه الإجمال.

تميل الإستراتيجيات الإقليمية عموماً إلى نقل جزء من نظام تخصيص الموارد والأدوار الرقابية من مركز الشركة إلى كياناتها وفروعها الإقليمية. لكن بغض النظر عن ذلك، فهي لا تتيح الفرصة للاعتبارات الإقليمية كي تؤثر بما يحدث على الأرض على المستوى المحلي.

3- المراكز الإقليمية

ثمة بديل أكثر فاعلية لإضافة القيمة على المستوى الإقليمي عبر عنه أصلاً كينيتشي أوهماي في فكرته عن الإستراتيجية «المثلثة». وهذه تشمل بناء قواعد أو مراكز إقليمية توفر تشكيلة متنوعة من الموارد أو الخدمات المشتركة لعمليات التشغيل (المحلية) للشركة. أما المنطق الكامن وراء الفكرة فهو أن هذه المراكز قد يصعب على أي بلد واحد تبريرها -بسبب تضخمها، أو زيادة العائدات على الحجم، أو العوامل الخارجية- لكنها تستحق الاستثمار فيها من منظور عبور الحدود. ومع أن موقع واحد (أو بضعة مواقع قليلة) توفر غالباً مثل هذه الموارد والخدمات المشتركة، فقد يكون المركز في بعض الحالات افتراضياً.

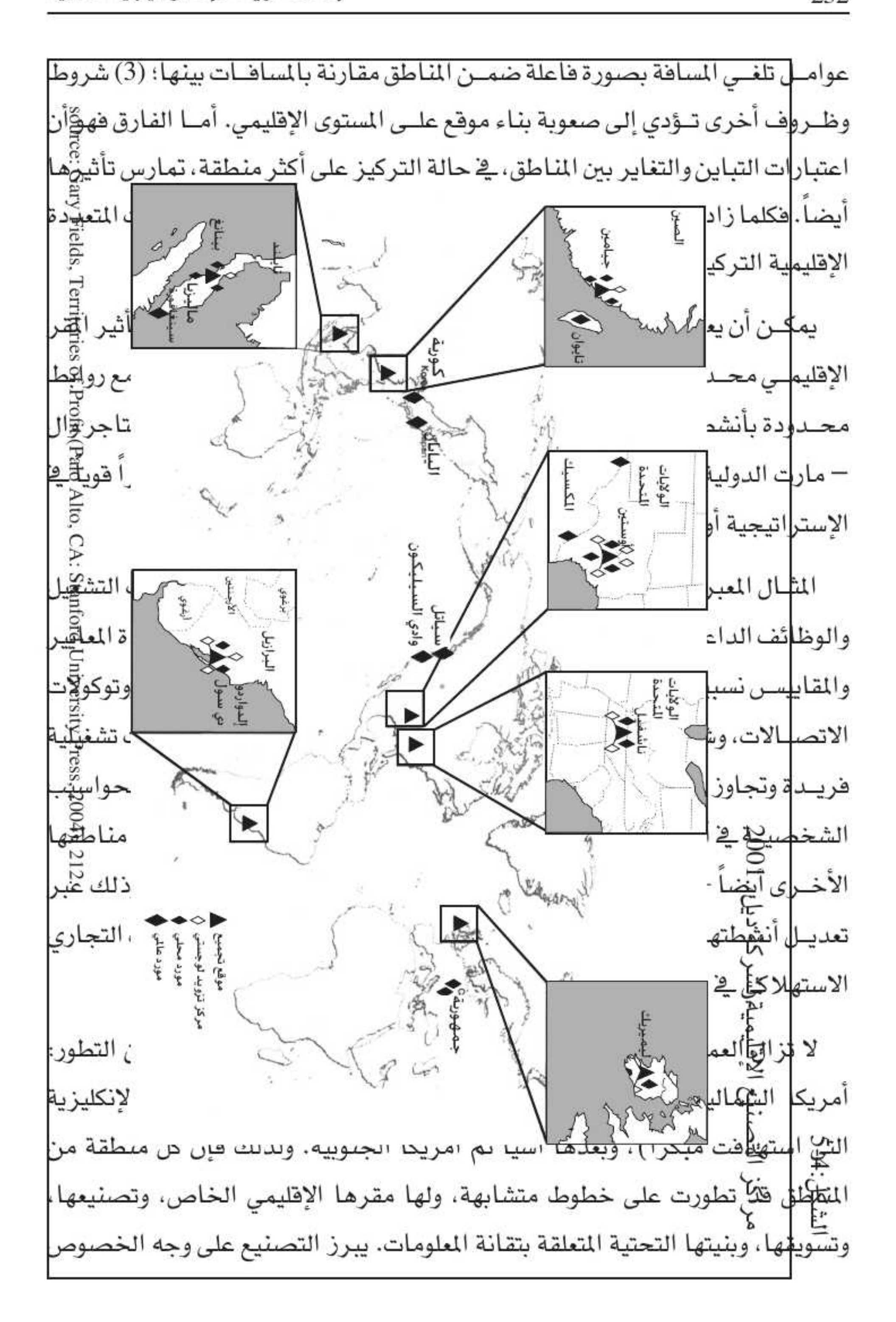
تمثل إستراتيجيات المراكز الإقليمية في أوضح أشكالها -أي تلك التي تركز على الموقع الإقليمي فقط- نسخة بنيوية متعددة المناطق للإستراتيجيات الإقليمية التركيز التي ناقشناها في الإطار 1 من الشكل 5-3. على سبيل المثال، إذا أضافت شركة زارا مركزاً ثانياً في آسيا، سوف تتحول من شركة تركز على المنطقة إلى أخرى تركز على أقاليم ومناطق متعددة. لذلك، فإن بعض الشروط ذاتها التي تفضل التركيز الإقليمي تفضل أيضاً المراكز الإقليمية المتعددة: (1) وفورات الحجم الكبير على المستوى الإقليمي؛ (2)

عوامل تلغي المسافة بصورة فاعلة ضمن المناطق مقارنة بالمسافات بينها؛ (3) شروط وظروف أخرى تؤدي إلى صعوبة بناء موقع على المستوى الإقليمي. أما الفارق فهو أن اعتبارات التباين والتغاير بين المناطق، في حالة التركيز على أكثر منطقة، تمارس تأثيرها أيضاً. فكلما زاد ... المتعددة الإقليمية التركي...

يمكن أن يع... أثير الفر... الإقليمي محد... مع روابط محدودة بأنشد... تاجر أو ال... – مارت الدولية... اً قوياً في الإستراتيجية أو...

المثال المعبر... التشغيل والوظائف الداخ... ة المعايير والمقاييس نسب... وتوكولات الاتصالات، وش... تشغيلية فريدة وتجاوز... حواسب الشخصية في... مناطقها الأخرى أيضاً ... ذلك عبر تعديل أنشطته... التجاري الاستهلاكي في...

لا تزال العم... التطور: أمريكا الشمالية... الإنكليزية التي استهدفت مبكراً)، وبعدها آسيا ثم أمريكا الجنوبية. ولذلك فإن كل منطقة من المناطق قد تطورت على خطوط متشابهة، ولها مقرها الإقليمي الخاص، وتصنيعها، وتسويقها، وبنيتها التحتية المتعلقة بتقانة المعلومات. يبرز التصنيع على وجه الخصوص



Source: Gary Fields, Territories of Profit (Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2004), 212.

المراكز المنظمة حول مرافق التجميع التي أضيفت في أيرلندا (1990)، وماليزيا (1996)، والصين (1998)، والبرازيل (1998). ومواقع المراكز تشدد على خدمة الأسواق الإقليمية عبر الاستجابة السريعة: وهكذا، فإن الموقع البرازيلي بعيد عن تجمعات تقانة المعلومات البرازيلية، لكنه يوضع في منتصف الطريق بين أكبر مدينتين في أمريكا الجنوبية: ساو باولو وبيونيس آيرس.

استخدامات المقرات الإقليمية وحدودها

ركـز الباحثون والممارسـون على حد سواء انتباهاً كبيراً علـى المقرات الإقليمية[8]. وهـذه تستحق فعـلاً بعض الاهتمـام؛ لأنها تستطيـع خدمة أغراض مهمـة إذا خطط لهـا بدقـة وأقيمـت في مواقـع مناسبة. ولذلـك طور فيليـب لاسير قائمة مـن وظائف المقـرات الإقليمية المفتاحية، شملت الاستطـلاع (تطوير النشاط التجاري)، والتحفيز الإستراتيجـي (مساعـدة الوحـدات الفرعيـة في المؤسسة علـى فهم البيئـة الإقليمية والتعامل معها)، وإظهار الالتزام بالمنطقة (بالجمهور الداخلي والخارجي)، والتنسيق (ضمـان استغلال التآزر والسعي وراء سياسـات متسقة عبر المنطقة)، وتجميع الموارد (للاستفادة من وفورات الحجم الإقليمي الكبير)[9].

اقـترح لاسـير أيضـاً فئـات تصنيفية للمقـرات الإقليميـة اعتماداً علـى دورها في إستراتيجيـات الشـركات متعددة الجنسية. وهـذه تشمل المقرات المبـادرة التي تشدد على التحفيـز الإستراتيجـي والتنسيق لدعم العمليـات المحلية؛ والمقـرات التسهيلية، التي تجمع الاندماج، والتحفيـز الإستراتيجي، وإظهار الالتزام؛ والمقرات المنسقة التي تركز على التآزر الإستراتيجـي والعملياتي؛ والمقرات الإدارية التي تركز على الوظائف الداعمـة[10]. أما عمل مايكل إنرايت علـى المقرات الإقليمية في منطقة آسيا – المحيط الهادئ فيقدم بعض الدعم التجريبي لهذه الفئات التصنيفية[11].

لكـن التركيز على دور المقرات الإقليمية في الإستراتيجيـة الإقليمية يشابه التركيز علـى حقيبة بدلاً مـن محتوياتها. ففي غياب معنى واضح لطريقـة الغطاء الإقليمي في إضافـة القيمة، يستحيل تحديد المتطلبات التنسيقية على المستوى الإقليمي، فضلاً عن قـدرة المقر الإقليمي على المساعـدة في تلبيتها. في أسوأ الحالات، يصبح المقر الإقليمي بديلاً للتفكير في إستراتيجية الشركة الإقليمية.

وبكلمات أكثر إيجابية، ربما تظل الشركة التي لا تملك مقرات إقليمية (أو تملك قلة قليلة منها) تستخدم المناطق بوصفها لبنات مهمة في إستراتيجيتها الإجمالية.

لمزيد من التوضيح، دعونا نتذكر حالة شركة تويوتا. فمن منظور المقر الإقليمي يمكن أن نلاحظ بسرعة تأسيس شركة تويوتا في أمريكا الشمالية عام 1996، وتويوتا أوروبا عام 2002، وربما مركزها الإقليمي الفرعي في جنوب شرق آسيا، دون سواها. وبهذا المعنى، تعد المقرات الإقليمية ركيزة غير كافية لوصف الإستراتيجيات الإقليمية.

ظل القرب الجغرافي للموردين والزبائن عاملاً مفتاحياً في تنفيذ هذه الإستراتيجية؛ لأن التكاليف اللوجستية، مع فصل سلاسل التوريد في صناعة الحواسيب الشخصية، تتجاوز غالباً التكلفة المضافة عبر بعض عمليات التصنيع المحدودة. ونتيجة لذلك، تبرز المراكز الإقليمية أيضاً تركيزاً على الموردين المحليين، إضافة إلى مراكز التوريد اللوجستي، حيث يحافظ الموردون العالميون على الأجزاء (على نفقتهم الخاصة) إلى أن يطلبها نظام شركة ديل القائم على التصنيع وفقاً لمواصفات خاصة (الشكل 4-5). هذه الروابط تجعل نظام الإنتاج يحصل على نسبة 70% من مكوناته من الموردين الآسيويين، على الرغم من توزعهم الجغرافي. بل إن هذه المقاربة لإدارة علاقات سلسلة التوريد العالمية والعمليات اللوجستية قد جذبت انتباه شركة تويوتا، فضلاً عن المنافسين المباشرين لشركة ديل في صناعة الحواسيب الشخصية (الذين عملوا على تقليدها، فقللوا من ميزتها التنافسية).

يجب تقويم المراكز الإقليمية، مثل معظم الإستراتيجيات الإقليمية، وفقاً للمقاربات المحلية والموحدة المقاييس والمعايير (بكلمات أخرى، يستطيع المنافسون المحللون والعالميون مهاجمة مثل هذه البنية).

ونظراً لأن إستراتيجية شركة ديل لا تستهدف سوق الحواسيب الشخصية الرخيصة، الواقعة تحت هيمنة المنافسين المحليين الذين يركزون على هذه الشريحة، فقد تخلّت عن أهدافها لقيادة السوق في الصين، حيث يعتقد أن الزبائن يطالبون بمزيد من العلاقة

مـع الموردين. أما التهديد القادم من المقاربـات الأكثر توحيداً للمقاييس والمعايير فهو في المقابل محدود: بل إن مشكلات الشركة التي واجهتها حديثاً انبثقت من صعوبات تراوحت بين تراجع نمو الطلب الإجمالي ومشكلات الخدمة.

تواجـه إستراتيجيـات المراكـز الإقليمية الأكـثر استجابة للتنوع بـين المناطق أخطار إضافة تكاليف مرتفعة أو التضحية بكثير من الفرص لتقاسم التكاليف عبر المناطق(21). فالاستفـادة مـن مثل هذه الفرص المشتركة تمثل محـور اهتمـام إستراتيجيات المنصة الإقليمية التي سنناقشها فيما يأتي.

4- المنصات الإقليمية

تنشـر المراكز الإقليميـة، مثلما رأينا، التكاليـف الثابتة عبر بلـدان المنطقة. وخلافاً لذلـك، تنشر المنصـات الإقليمية التكاليـف الثابتة عبر المناطـق –ولذلك يمكن وصفها أيضاً بالمنصات بين المناطق. في الحالة النمطية، تشدد المنصات على الأنشطة التي تفرز وفـورات الحجم الكبير وإنتاج الجملة، إذا تم تنسيقهـا عبر المناطق. ومن ثم فإن معظم شـركات السيـارات، مثل تويوتا، تحاول تقليصـ عدد المنصات الأساسيـة التي تعرضها في أنحـاء العالم لتحقيق مزيد من وفورات الحجم الكبـير فيما يتعلق بتكاليف التصميم والهندسة والإدارة والتزويد والعمليات.

أما الهدف فليس تقليص حجم تنوع المنتج، بل التنويع بطريقة عالية المردود عبر تعديل المنتج؛ ليناسب السوق المحلي فوق المنصات المشتركة المصممة للتكيف مع هذه الخطوط. لنلاحظ أيضاً أن المنصات عملت بصورة أفضل في هذه الصناعة منها في صناعة الأدوات المنزلية بسبب الاعتماد الأكبر على رأس المال والبحث والتطوير وما يرتبط بها جميعاً من وفورات الحجم الكبير في صناعة السيارات (مثلاً: احتلت الشركات المصنعة للسيارات المراتب 6-4 من بين أكثر الشركات إنفاقاً على البحث والتطوير بين عامي 2005 – 2006)(13).

تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من المنصات الجسورة، إلا أن المبادرات، مثل مبادرة تويوتا، لم تصل بعد إلى مستوى توحيد المقاييس العالمية في صناعة السيارات. ومثلما يؤكد السير نيك شيلي، مدير عمليات التشغيل السابق في شركة فورد: «أكبر حاجز أمام العولمة [في صناعة السيارات].. هو التكلفة الرخيصة نسبياً لوقود السيارات في الولايات المتحدة. هناك تفاوت هائل بين الولايات المتحدة وبقية بلدان العالم، وهذا يوجد تبايناً مرافقاً في أكثر خصائص السيارة جوهرية: الحجم والقوة»[14].

المعنى الضمني هنا أن شركة فورد ارتكبت خطأً فادحاً في منتصف التسعينيات - برنامج فورد 2000- يوضح المخاطرة الرئيسة المتأصلة في إستراتيجيات المنصات: يمكنها أن تغالي في توحيد المقاييس والمعايير على حساب التنويع المطلوب في السوق المحلي[15].

لقد كان برنامج فورد 2000 مبادرة طموحة جداً، تطورت لدمج مناطق شركة فورد -لا سيما أمريكا الشمالية وأوروبا- في عملية تشغيل عالمية واحدة (وصفها أحد المحللين بأنها أكبر عملية دمج للنشاط التجاري في التاريخ، حتى ذلك الحين). لقد أوجدت محاولة شركة فورد لتقليص التكرار عبر أمريكا الشمالية وأوروبا اضطراباً داخلياً هائلاً ودمرت تنظيم الشركة في أوروبا.

وضحى البرنامج بقدرات تطوير المنتج الإقليمي ودفع منتجات غير جذابة إلى سوق لا يريدها. والنتيجة؟ خسائر بقيمة 3 مليارات دولار في أوروبا عام 2000، إضافة إلى تراجع في حصة السوق الأوروبية بنسبة تراوحت بين 9 – 12%.

مثل هذه المجازفات وثيقة الصلة؛ نظراً للدوافع المركزية لعديد من مقرات الشركات (بعض المديرين، خصوصاً في هذا الميدان، ربما يقولون: إن ذلك يقلل من أهمية المشكلة وحجمها). ولا ريب في أن الميل نحو المركزية يزيد مخاطر المبالغة في توحيد المنصات للمقاييس عبر المناطق.

5- التوكيلات الإقليمية

يمكـن للتوكيلات الإقليميـة أن توصف أيضاً بأنها توكيلات بـين المناطق؛ لأنها تشمل تقديم تفويض أوسع لمناطق معينة لتوريد منتجات معينة أو أداء أدوار مؤسسية/ تنظيمية محـددة في سبيـل الاستفادة من تخصيصـ المنتج، إضافة إلى وفـورات الحجم الكبير. التوكيـلات التي منحتها تويوتا لمصانع آسيوية متعددة لتوريد المحركات وناقلات الحركة اليدويـة لمشروع الشاحنات العالمي (غـير الأمريكي)، استشهدنا بها سابقاً بوصفها مثالاً معـبراً. الأمثلـة الأخرى وفـيرة. فشركة ويرلبول سـوف تأتي بمعظـم أدوات المطبخ من الهنـد - وهذا أسهل مـن الأدوات المنزلية الكبيرة؛ نظراً للنسب الأعلى من القيمة مقابل الوزن/الحجـم في الأدوات الصغـيرة. وهناك مجموعة من الشـركات العالمية التي تعمل الآن علـى توسيـع توكيلات عملياتها الإنتاجية في الصين. مـرة أخرى نقول: إن مدى مثل هـذه التوكيلات يـزداد عموماً مع «قابلية المنتج لتوحيد المقاييـس» في شتى أرجاء العالم، حتى وإن شملت تركيز الموارد ونشرها على المستويات الإقليمية أو الوطنية أو المحلية.

تظهر التوكيلات الإقليمية أيضاً في مجالات تتجاوز نطاق تطوير المنتج والإنتاج. ومن ثم، تشمل الشركات العالمية العاملة في مجالات الاستشارات والهندسة والخدمات المالية وغيرها من الخدمات التجارية مراكز امتياز - مخزونات من المعارف والمهارات الخاصة تحمل مسؤولية إتاحة هذه المعارف لبقية أقسام وإدارات الشركة. وغالباً ما تتركز في موقع واحد، حول فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد، بدلاً من أن تكون موزعة جغرافياً. ونتيجة لذلك، تكون توكيلاتها الجغرافية أوسع من مساحة تأثيرها الجغرافي[16].

مـرة أخـرى نؤكد وجود عدة مخاطـر مرتبطة بمنح توكيلات جغرافيـة واسعة لمواقع معينة. أولاً، يمكن أن توفر غطاء للمصالح المحلية أو الوطنية أو الإقليمية لتمارس تأثيرها السلبي على الإستراتيجية العالميـة للشركة، بل حتى تختطفها. ثانياً، التوكيلات الواسعة لا تناسـب فهـم التنويعات في الظروف المحليـة أو الوطنية أو الإقليميـة، مع أن المقاربات الأخرى، مثـل المنصات، يمكن أن تساعد هنا. وأخيراً، يمكن للمبالغة في التخصيص أن توجـد حالـة من التصلب وعدم المرونة والافتقار إلى الدعـم. وفي عالم شديد المنافسة لا تعد هذه هموماً سطحية.

6- الشبكات الإقليمية

مـن أجل تحقيـق التكامل عـبر المناطق المختلفة مـع تجنب الإفـراط في التخصيص والتصلـب وغيـاب المرونة، تشمـل الشبـكات الإقليمية دمـج وتقسيم العمل بـين الموارد الموضوعـة في مناطـق مختلفة. ومع أن الأكاديميـين ناقشوا هذه المسألـة بإسهاب، ولكن معظـم الشـركات لا تـزال تكتفي بالطمـوح لتحقيق هذا الدمـج. لذلك، فـإن مناقشتنا للشبكات ستكون وجيـزة نسبياً وتتركز على شركة تويوتا، إحدى الشركات الجديدة التي يبدو أنها اتخذت خطوات جدية في اتجاه إقامة الشبكات الإقليمية والعالمية.

ربمـا تكون أكـثر الرؤى صلة في قصة تويوتا أن من الأفضـل، لأغراض عملية التفكير في إقامـة الشبـكات، لا بوصفها طريقة خاصة لإدارة المناطق، بل حالة ذهنية تشمل رؤية التصميـم والتنظيـم والتنسيق العابر للحدود مـن منظور أوسـع (في الحقيقة، من هذا المنظور تكسب كل مؤسسة شيئاً عبر التفكير في نفسها بوصفها شبكة). وهكذا مع التقدم الذي حققته تويوتا عبر نماذج متنوعة للإستراتيجية الإقليمية (الإطارات 1-6 في الشكل 5-3)، أكملـت أنماطاً جديدة من إيجاد القيمة عنـد عبور الحدود الأنماط القديمة بدلاً من الحلول محلها – مثلما يشير الشكل 5-2.

لنفكـر بالمكونـات المرقمة في الشـكل 5-2 بالترتيب. ففي حين تجـاوزت تويوتا قاعدة التصنيـع اليابانية (التركيز الإقليمي)، ظلت الصادرات مـن مرافق التصنيع الإقليمية إلى بقيـة بلدان العـالم تمثل أكثر ربع حجمها وحصة أكبر من أرباحها. على نحو مشابه، مـع أن تويوتا تجاوزت المقاربة الإقليمية، ولكـن القلق مازال كبيراً من السياسة الحمائية والانحيـاز إلى الصناعة الوطنية اللذين حفزا الاستثمـارات الأولى في الولايات المتحدة، وانعكـس في الإعلانـات الدعائيـة التـي سلطت الضوء علـى سجلها في إيجـاد الوظائف والصداقة للبيئة.

فيمـا يتعلق بالمراكز الإقليميـة، تعد تلك الموجودة في أمريـكا الشمالية وآسيا ناضجة نسبياً (وإن كانت تنمو حتى الآن)، لكن الخسائر من العمليات الأوروبية مازالت تتراكم.

إضافــة إلى أن ترقية كاتسواكــي واتانابي، المختص بالإنتاج والتزويد، ليخلف فوجيو تشو رئيساً للشركة، علّمت على قلق متزايد من نقل نظام الإنتاج الذي تتبعه تويوتا من اليابان إلى مراكــز الإنتاج الجديدة في وقت كان فيه الإنتاج الخارجي ينتشر بسرعة، كما عبرت عــن التزام بــه. تستمر تويوتا أيضاً في العمــل على تقليص منصاتهــا الإنتاجية الرئيسة والسعي إلى تخصيص إضافي عبر التوكيلات الإقليمية.

إذاً، لا يتعلــق الأمــر بالتقدم الــذي حققته تويوتا عبر نمــاذج الإستراتيجية الإقليمية الستة في الشكل 5-3، بقدر ما يتصل بمحاولتها الآن لتغطي الإطارات الستة.

ثانياً، قدرة تويوتا على جمع ذلك كله -لاستخدام سلسلة من الإستراتيجيات الإقليمية لإيجــاد القيمة- لا يمكــن أن تنفصل عن الميزة التنافسية الأساسيــة المذكورة آنفاً: قدرة نظامهــا الإنتاجي على صنــع سيارات جيدة النوعيــة وموثوقة بتكاليــف منخفضة. ولولا الميــزة الجوهرية من هذا النوع، لاكتسح العجز المالي النمــاذج المعقدة من التنسيق التي تحاول الشركة تبنيها.

أخــيراً، ومثلما لاحظنــا سابقاً، لا تتمثل نقطــة انطلاق تويوتا في رؤيــة عظيمة بعيدة المدى عن توسع عالمي بعيد، حيث تتدفق السيارات وقطع الغيار بحرية من مكان إلى آخر. بــل تتوقــع الشركة أن تتوسع اتفاقيــات التجارة الحرة ضمن الأمريكيتــين وأوروبا وشرق آسيــا، لكن ليس عبرهــا. وتبين أن المناطق هي أفضل وحــدة للتعبير عن (وتطبيق) هذه الرؤية المعتدلة -والواقعية- عن عالم شبه معولم لا يمكن فيه تجاهل الجسور الواصلة ولا الحواجز الفاصلة.

قبــل اختتام هــذا القسم، سوف نقــوّم بسرعة احتمــالات الإستراتيجيــات الإقليمية وإمكانياتها لشركتك عبر التشخيص الوارد في إطار «تشخيص الإمكانيات الإقليمية».

تشخيص الإمكانيات الإقليمية

ضع دائرة حول إجابة واحدة عن كل من الأسئلة الثمانية الآتية. إن كنت غير متأكد من الإجابة، فاترك السؤال. لاحظ أن مدى الإجابات الكمية تقريبي، حتى وإن كانت لها بعض الأسس (التقريبية) في البيانات.

تأثيرات الشركة

1- عدد البلدان التي تضم عمليات تشغيلية مهمة

(أ) 1-5 (ب) 6-15 (ج) أكثر من 15

2- نسبة المبيعات من المنطقة المحلية

(أ) أكثر من 80 (ب) 50-80 (ج) أقل من 50

إستراتيجية الشراكة

3- هدف التوسع بين المناطق

(أ) يتقلص (ب) على حاله (ج) يزداد

4- عدد قواعد التجميع المستهدفة

(أ) 1 (ب) 2 (ج) أكثر من 2

حلقات الوصل بين البلدان

5-نسبة التجارة في المنطقة

(أ) أقل من 50 (ب) بين 50-70 (ج) أكثر من 70

6- نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر في المنطقة

(أ) أقل من 40 (ب) 40 – 60 (ج) أكثر من 60

الاعتبارات التنافسية

7-الفوارق في الربحية بين المناطق

(أ) صغيرة (ب) قصيرة المدى (ج) بعيدة المدى

8- إستراتيجيات المنافسين الأساسية

(أ) الابتعاد عن الإقليمية (ب) دون تغيير (ج) إقليمية

النقاط تقريبية. امنح نفسك درجة 1– لكل إجابة (أ)، و0 لكل إجابة (ب)، و+1 لكل إجابة (ج)، ثم اجمعها معاً. الرقم الإيجابي يعني إمكانية مهمة للإستراتيجية على المستوى الإقليمي. وكلما زادت النقاط زادت الإمكانات.

من الإقليمية إلى التجميع

التفكير عبر سلسلة من الإستراتيجيات الإقليمية -عواملها الجاذبة وحدودها المقيدة- طريقــة مفيدة لتحليل احتمالات التجميع. لكن التجميع يعرض فعلاً لوحة أعرض لتفكير الشركة في كيفية الاستفادة من مزيد من وفورات الحجم الكبير عبر الحدود الوطنية.

إعادة قياس المناطق

في حــين أن معظم الأمثلة المعروضة حتى الآن تضمنت تعريفات على المستوى القاري، فقــد تجنبت تقديم أي تعريــف واضح لكلمة «منطقة». أما الهــدف فلم يكن التملص من المهمــة، بل تفادي تخصيص النقاش بأسلوب غــير مناسب عبر تقييد التعبير في مقياس جغرافي معين. ونظراً لحجــم الوحدات الوطنية الكافي، يمكن لمنطق النماذج المختلفة أن ينقــل من مستوى «عبر المناطــق» إلى «ضمن المنطقة». على سبيل المثــال، تقسم شركات النفــط سوق البنزين في الولايات المتحــدة إلى خمس مناطق. وبالمثل، يمكن رؤية الفرص الإقليميــة في سياقات متنوعة تبدأ بالإسمنت في البرازيــل، ولا تنتهي بالجعة في الصين، حيث تكاليف النقل مرتفعة نسبياً مقارنة بقيمة المنتج، والأسواق واسعة جغرافياً. يمكننا الارتقــاء من المستوى القاري. فإذا اكتملت اتفاقية التجارة الحرة عبر الأطلسي -وهناك عــدة أسباب تدعو إلى عــدم اكتمالها- فإن ذلك سيجعل المنطقة العملاقة تمثل أكثر من 55% مــن الناتج المحلي الإجمالي على مستوى العالم كله. مثل هذه المنطقة ستصبح -في بعض الصناعات على الأقل- بؤرة تركيز جهود تطوير الإستراتيجية.

هــذا مكان مناسب أيضــاً لذكر خطط التجميــع الجغرافية المتعــددة المستويات التي يمارسهــا عدد من الشــركات. وهكذا، فإن شركــة المشروبات دياجيــو منظمة حول أربع مناطــق: أمريــكا الشماليــة، وأوروبا، وآسيــا - المحيط الهادئ، والعالم الــذي يتألف من إفريقيــا وأمريــكا اللاتينيــة والكاريبي والشــرق الأوسط. والمنطقة الحــرة. لنلاحظ أن إضافة المنطقة الحرة تذكرة بأن البنى غير النظامية أو اللاامتناظرة قد تكون أكثر عملية من التناظر الممتع (والبسيط في بعض الجوانب) الذي تضمنته مناقشتنا حتى الآن.

النقطــة الأعرض أن هناك مستويات جغرافية مختلفة يمكن وفقاً لها تفسير النماذج الجغرافية الأصلية التي ناقشناها في القسم السابق. إن تقويم المستوى -عالمي، أو قاري، أو شبــه قــاري، أو وطني- الذي يرتبط عنده الحجم بالربحيــة، يعد دليلاً مفيداً للقياس الجغــرافي الصحيــح. بكلمات أخــرى، الاقتصاد العالمــي مكون من عديد مــن الطبقات المتداخلــة -من المحليــة إلى العالمية- والمهم ليس التركيز على طبقــة واحدة، بل التفكير فيما يتعلق بطبقات متعددة. إعادة القياس الجغرافي تعزز المرونة عبر المساعدة في تعديل الأفكار المتعلقة بالتركيز الإقليمي لتناسب المستويات الجغرافية المتعددة للتحليل.

التجميع وفقاً لأبعاد المسافات الأخرى

إضافــة إلى إعادة قياس المسافة الجغرافية، يمكن اتبــاع طريقة أكثر إبداعاً والتركيز علــى المسافة -والمناطق- وفقاً للأبعــاد غير الجغرافية: الثقافيــة أو الإدارية/ السياسية والاقتصادية. إن التجميع وفقاً للأبعاد الأخرى من إطار المسافة سوف يظل يتضمن أحياناً تركيــزاً على المناطق المتجاورة جغرافياً (المثال المعبر في هــذا السياق تجسده عملية إعادة التجميع التي قامت بها شركة تويوتا للبلدان وفقاً لوجود أو توقع إنشاء مناطق تجارة حرة). في أحيان أخرى، سوف ينتج عن عملية إعادة التعريف مناطق ليست متجاورة جغرافياً.

المثــال على التجميع الثقــافي تقدمه شركة تاتا للخدمــات الاستشارية، أكبر شركات خدمات البرمجيات الهندية التي تمارس نشاطها في أكثر من خمسة وثلاثين بلداً في العالم. وفي حين سوف تناقش الفصول اللاحقة الشركة بمزيد من التفصيل، فإننا سنتناول هنا مراكز الخدمة الإقليمية الرائدة - التي تستكمل نشاط مراكز الخدمات العالمية في الهند والصــين. في عام 2002، أسست الشركة مركزاً إقليمياً لتقديم الخدمات في مونتيفيديو (عاصمــة الأورغــواي)، ثم أقامت مركزاً في البرازيل لخدمة أمريــكا اللاتينية، إضافة إلى إسبانيا والبرتغال. اتبعت الشركة ذلك بمركز إقليمي لتقديم الخدمات في هنغاريا - حيث تعد الألمانية لغة ثانية- يركز نشاطه على أسواق وسط أوروبا. وهي تستكشف حالياً احتمــال تأسيس مركــز في المغرب، حيث تنتشــر اللغة الفرنسية، مــع التطلع إلى خدمة

فرنسا وغيرها من البلدان الناطقة بالفرنسية. إن التجميع على أساس اللغة يمثل عامل جذب خاص للشركة؛ نظراً للأهمية الفائقة للمسافة اللغوية في هذا المجال.

فيما يتعلق بالمسافة الإدارية، يمكننا معاينة مثال «مجموعة تسويق الكومنويلث» في شركة ريثيون. فقبل عدة سنين، قررت شركة مقاولات الدفاع هذه (مقرها في ماساتشوستس) أن مجموعة بلدان الكومنويلث البريطانية تمثل قاعدة تنظيمية منطقية ينظم تبعاً لها تسويقها للعملاء في هذه البلدان. ويعتمد جزء من الأس المنطقي على أن كثيراً من هذه البلدان تشترك في إجراءات التزويد والممارسات نفسها.

بالنسبة للتجميع الاقتصادي، تجسد أوضح الأمثلة الشركات التي تميز بين الأسواق المتطورة والناشئة، وتركز في الحالات المتطرفة على واحد أو آخر منها. وهكذا، بعد أول استثمار أجنبي مباشر في إسبانيا، نمت شركة سيميكس المكسيكية في عقد التسعينيات عبر التجميع وفقاً للبعد الاقتصادي. أي توسعت في أسواق ناشئة أخرى تتقاسم عوامل مشتركة مع قاعدتها المحلية في الوطن، مثل الحجم الكبير للإسمنت المبيع في أكياس، بقصد إيجاد «حلقة من الذهب الرمادي» تحيط بالعالم مثل خط الاستواء (مع أنه في السنوات القليلة الماضية، بدأت شركة سيميكس تركز مزيداً من الانتباه على التجميع على الأساس الجغرافي الذي يبدو منطقياً؛ نظراً لأهمية المسافة الجغرافية في هذه الصناعة). كما أن كثيراً من المؤسسات المالية التي تعمل في الأسواق المتطورة والناشئة ضمت هذه الأخيرة في جزء منفصل من تنظيمها المؤسسي.

الجدير بالذكر أن عدداً من الشركات التي تمارس نشاطاً عالمياً وإقليمياً مهماً تستثمر الآن في تقانة رسم الخرائط الحديثة لتصور تعاريف جديدة للمناطق وشبه المناطق. يدعم هذه التقانة أساليب تجميع معززة؛ وقياسات أفضل لتحليل الشبكات؛ وبيانات موسعة عن الخصائص والسمات الثنائية والمتعددة والأحادية للبلدان... إلخ. وعلى الأقل، فإن هذا النوع من السبر يحفز الإبداع، ولذلك يستحق أن نأخذه على محمل الجد.

التجميع على أسس أخرى (غير البلدان)

من الطبيعي أن يركز إطار المسافات بؤرة الاهتمام على البلدان (أو الوحدات الجغرافية الأخرى، المعرفة بصورة أشمل) بوصفها أساساً للتجميع. لكن هناك عديداً من الأسس غير المتعلقة بالبلدان للتجميع العابر للحدود يمكن أن تتبعها الشركات: القنوات (مثلاً: شركة سيسكو التي تجمع على أساس نوع الشركاء)؛ وصناعات العميل (مثلاً: شركة أكسنتشر وكثير من شركات خدمات تقانة المعلومات)؛ والحسابات العالمية (مثلاً: سيتي كورب في نشاطها المصرفي)؛ والأنشطة التجارية الأكثر وضوحاً التي خضعت لدراسات مكثفة (مثلاً: وحدات النشاط التجاري العالمي في شركة بروكتر أند غامبل، وشركات أخرى كثيرة).

لكل خطة من خطط التجميع هذه معنى منطقي في ظروف معينة — مع ما تحمله من مخاطر. ومن ثم، اجتذبت إدارة الحسابات العالمية انتباهاً كبيراً في سياق التعامل بين الشركات بوصفها طريقة لتزويد الزبائن بنقطة اتصال وتنسيق وتوحيد للمعايير والمقاييس[71]. لكنها تثير جملة من المخاطر المقلقة: الزيادات المحتملة في قوة المساومة لدى الزبائن بوصفها حسابات عالمية، والصعوبات في إدارة الحسابات المحلية إلى جانب العالمية، ومخاطرة إيجاد صوامع للزبائن. التجميع وفقاً للنشاط التجاري يجتذب بوجه خاص الشركات التي تنوع إنتاجها وتهيمن الاختلافات بين الأنشطة التجارية بشكل أكبر من الاختلافات بين البلدان، مما يشير إلى ضرورة أن تشكل الأنشطة التجارية ركيزة للسعي وراء وفورات الحجم الكبير العابرة للحدود. لكن هناك مخاطر يجب إدارتها على الأقل. وفي هذه الحالة يتمثل الخطر في التأثير السلبي للصوامع التجارية على وفورات الإنتاج بالجملة التي تخترق الأنشطة التجارية.

باختصار، يمثل التجميع طريقة مؤثرة لتجاوز إستراتيجيات التكيف وفقاً للبلد المعني. وكل أساس من أسس التجميع يعرض احتمالات متعددة لرسم إستراتيجيات تناسب المستويين المحلي والعالمي عبر التجميع (مع أن المناطق تمثل الركيزة الوحيدة للتجميع الذي نتناوله بالتفصيل في هذا الفصل). وبذلك، لا يعد التجميع علاجاً سحرياً شافياً، لأسباب عدة. أولاً، يحمل التجميع دوماً مخاطرة إيجاد صوامع تحدث الفوضى

في الأداء المؤسسي. ثانياً، يميل التجميع أيضاً إلى زيادة التعقيد التنظيمي/ المؤسسي، نتيجة آليات الوصل التي يحتمها –خصوصاً حين تحاول الشركة تحقيقه وفقاً لأبعاد متعددة لا بعد واحد. ثالثاً، لأن من المستحيل عادة تطبيق أشكال التجميع كلها، فإن من المهم الاختيار منها– وهي مهمة تدعم أداءها الأطر التحليلية الواردة في الفصلين الثاني والثالث. رابعاً، يعد خلط أسس التجميع وصفة دائمة تقريباً للكارثة؛ نظراً لأن وضع أساس للتجميع يتطلب سنوات طويلة. سوف نتطرق في الفقرتين الآتيتين للنقطتين الأخيرتين.

تحليل التجميع

نظراً لأن التجميع في جوهره استجابة مؤسسية لتحديات التعامل مع الفروق والاختلافات، فهو يحتاج إلى وضعه ضمن وقائع الصناعة (أو الصناعات) التي تشغلها الشركة وفرص إيجاد القيمة التي تتيحها. لذلك فإن إطار المسافة وبطاقة تسجيل القيمة كثيراً ما يفيدان في توجيه الخيارات العابرة للحدود فيما يتعلق بكيفية التجميع. ناقشنا آنفاً دور إطار المسافة في المساعدة على اختيار القواعد المكننة للتجميع، ولذلك سوف تركز هذه الفقرة على تطبيق مكونات بطاقة تسجيل القيمة على مثالين تطرقنا إليهما سابقاً: قرار شركة تاتا للخدمات الاستشارية بفتح منطقة جديدة، وقرار شركة بروكتر أند غامبل في أواخر التسعينيات بإعادة التفكير في دور المناطق في إستراتيجيتها العالمية.

سنحت لي فرصة مشاهدة شركة تاتا للخدمات الاستشارية بصورة مباشرة حين قررت افتتاح مراكز خدمات في أمريكا اللاتينية. لكن العقبة الرئيسة التي واجهتها كانت إدراك أن مستويات التكلفة ستكون أعلى منها في الهند، بسبب الأجور المحلية الأكثر ارتفاعاً، والعمليات التي لا تصل إلى الحجم المطلوب (بداية)، ومختلف المطالب الملزمة للشركات الأجنبية. لكن التفكير لم يكن حاسماً: كان على شركة تاتا موازنة ذلك كله إزاء المنافع الناجمة عن إضافة منطقة أمريكا اللاتينية إلى المؤسسة، ومقابل مجرد الاستمرار في التوسع في الهند (الجدول 5-1). لسوف أتناول المنافع (المظللة في الشكل) التي تعدها إدارة الشركة مهمة على نحو خاص بمزيد من التفصيل.

أولاً: تدعو إستراتيجية شركة تاتا للخدمات الاستشارية إلى زيادة في التركيز على الصفقات الأكبر حجماً والأكثر تطوراً وتعقيداً. لكن، في بعض الحالات على الأقل، بدأ العملاء

العالميون الكبار الذين يوقعون مثل هذه الصفقات يميلون إلى تفضيل بائع واحد (أو قلة البائعين) له مراكز تسليم في مناطق متعددة، حيث يريدون إنجاز العمل - أو يتمتع بقدرات تشمل لغات ومناطق زمنية متعددة. أتى تصديق مبكر على هذا المقصد حين اختار مصرف إيه بي إن - أمرو شركة تاتا لعقد صفقة عالمية للحصول على خدماتها في العالم بقيمة 200 مليون جنيه إسترليني -أكبر صفقة في مجال تقانة المعلومات تفوز بها شركة هندية حتى ذلك الحين- على أساس مراكزها في أمريكا اللاتينية، وهي منطقة مهمة للعميل.

ثانياً: ساعدت مراكز تقديم الخدمة في أمريكا اللاتينية شركة تاتا للخدمات الاستشارية على احتلال موقع مزود «خدمة عالمية تتبع معياراً واحداً» في شتى أرجاء العالم. وفي حين تملك الشركات المنافسة الغربية الكبرى، مثل أكسنتشر، شبكة عالمية أوسع من مراكز إيتاء الخدمات، إلا أن جودة خدمة هذه الشبكات كانت تعد غير متسقة؛ نظراً لاعتمادها على الشركاء المحليين.

الجدول 5-1:

قرار شركة تاتا للخدمات الاستشارية بافتتاح مراكز إقليمية لإيتاء الخدمات في أمريكا اللاتينية

مكونات القيمة	ملاحظات
إضافة القيمة	+ النشاط التجاري في أمريكا اللاتينية ++ صفقات عالمية كبرى تتطلب مكون أمريكا اللاتينية
تخفيض التكاليف	- تكاليف مطلقة أعلى في أمريكا اللاتينية + ارتفاع التكاليف الهندية
التمايز أو زيادة الاستعداد للدفع	+ مزايا اللغة + مزايا المنطقة الزمنية ++ استهداف توفير «خدمة عالمية تتبع معياراً واحداً»
تحسين جاذبية الصناعة	+ القدرة على مواجهة مزاعم الشركات متعددة الجنسية بأن شركة تاتا للخدمات الاستشارية ليست عالمية + إمكانية اقتناص التفوق المستدام على الشركات الهندية المنافسة
تطبيع المخاطرة	+ تقليص حجم «مخاطرة الهند»

توليد وتحديث الموارد، ومنها المعرفة	+ دعاية وشهرة ++ تعددية ثقافية ++ محاولة نشر قدرات الإيتاء عالمياً

ثالثـاً: (النقطـة الثالثة متصلة بـالأولى والثانية)، ساعدت مراكـز الإيتاء في أمريكا اللاتينيـة في توليـد شهرة كبـيرة لنموذج شبكة الإيتـاء العالمية الذي وضعتـه شركة تاتا للخدمـات الاستشاريـة. وكرست مقالـة في صحيفة نيويورك تايمز عـام 2006 لعمليات الشركة في أمريكا اللاتينية. فقد كتب توماس فريدمان يقول:

لا يمكن لشركة تاتا للخدمات الاستشارية في أمريكا اللاتينية توظيف العمال بالسرعة اللازمـة. وحين زرت مقرها الرئيس، كان الموظفون على الحواسيب في المداخل والممرات وفسحـات الأدراج.. وتبـين أن كثيراً من الشـركات متعددة الجنسية تعجـب بفكرة نشر مخاطرهـا وتوزيعها وعـدم الاكتفاء بممارسـة نشاطها كله من الهنـد.. الشركة تتشبث بمبادئ مؤسسة تاتا، كأنما هي في مومباي، ولذلك كان من المشاهد اللافتة رؤية موظفين من الأوروغواي يتظاهرون وكأنهم هنود.. في عالم اليوم، يعد من الأمور العادية الجديدة رؤية شركة هندية يرأسها هنغاري – أوروغوياني [غابرييل روزمان، رئيس عمليات التشغيل في أمريكا اللاتينية]، وتخدم المصارف الأمريكية بواسطة مهندسين من مونتيفيديو تحت إدارة تقنيين هنود تعلموا تناول المأكولات الشائعة في أوروغواي[18].

رابعـاً: مثلما يشير الجزء الأخير مـن الشاهد السابق، ناسبـت الخطوة حقن جرعة إضافيـة من التعددية الثقافية في دماء شركـة يتجاوز حجم نشاطها خارج الهند 90%، لكن تزيد نسبة موظفيها الهنود على 90%.

أخـيراً، والأهم ربما، فكرة محاولة ترويج قدرات الشركـة على إيتاء خدماتها عالمياً. فنظـراً لزيـادة الضغط الذي يمارسه السـوق على شركات تطويـر البرمجيات في الهند (وهـو موضوع سنناقشـه بإسهاب في الفصل السادس)، يعـد تطوير القدرة على تحقيق معايير الإيتاء المرتفعة ذاتها للمواقع الأخرى خطوة تخضع للتغيير المتواصل.

تعد هذه المنافع والمكاسب، والأخرى المدرجة في الجدول 5-1، كافية للتغلب على مخاوف التكاليف المرتفعة. ومن ثم يجب أن يعد هذا المثال تذكرة بفائدة التغطية الشاملة -ومنها العوامل النوعية والكمية- التي شجعتها بطاقة تسجيل مكونات القيمة.

التوضيح الثاني متعلق بحالة شركة بروكتر أند غامبل، وإعادة التفكير، في ظل قيادة المديرين التنفيذيين دورك جاغر وإيه جي. لافلي، بدور المناطق في إستراتيجيتها العالمية. فقد أمضت الشركة معظم سنوات الثمانينيات والتسعينيات في استبدال تنظيماتها ومؤسساتها المركزة على البلد الواحد بجهاز إقليمي، في أوروبا على وجه الخصوص. لكن في نهاية التسعينيات، أدى التوكيد الأكبر على الابتكار والانتشار العالمي الأسرع إلى الانتقال إلى الوحدات التجارية العالمية بوصفها الركيزة الأساسية للتجميع. يناقش الفصل السابع بنية المؤسسة الناتجة، لكن من الجدير بالذكر أن شركة بروكتر أند غامبل لم تفقد كلية رؤية المناطق؛ بل أعادت تركيز انتباهها على المناطق التي تتعاظم فيها وفورات الحجم الكبير، وفقاً للخطوط المقترحة في الجدول 5-2، التي تميز اقتصاد النشاط التجاري في سلعة استهلاكية سريعة التحرك وتمثيلية.

نلاحظ من الجدول أن وفورات الحجم الكبير الإقليمية هي في التصنيع، وبنسبة أقل في التكاليف العامة الجارية؛ أما دعم التسويق الذي يمثل غالباً بؤرة المناقشات حول توحيد المقاييس، فيأتي في المرتبة الثالثة. لا تركز هذه الأرقام المبسطة الانتباه على أول مكونين من مكونات بطاقة تسجيل القيمة فقط، لكنها تكفي لتفسير السبب الذي جعل جهود بروكتر أند غامبل التجميعية في أوروبا تشمل تزويد المناطق الفرعية متعددة البلدان عبر المصانع الضخمة وتجميع البلدان (مثلاً: بلجيكا وهولندا، وشبه الجزيرة الأيبيرية، وبلدان شمال أوروبا، والمملكة المتحدة، وإيرلندا) بحيث تخفض التكاليف الجارية.

وبالطبع، تشير التغييرات في الشركة (وتلك التي وصفناها آنفاً في شركة تويوتا) إلى الحاجة إلى التنسيق والترتيب بدلاً من المقاربة التي تتصف بقصر النظر أو المقاربة المعتمدة على «خيار تجميعي واحد للعصور كلها». وعمليات الانتقال الآن إلى البنى الجديدة أو الوسائل التنسيقية قد تكون مطلوبة للتصدي للمشكلات الناشئة من البنى والوسائل

القديمــة – لكن سرعــة التغيير بطيئة! ولهذا السبب، من المهم التفكير الاستباقي بدلاً من التعامل مع التجميع بوصفه خياراً متغيراً دون ضوابط، مثلما ستؤكد الفقرة اللاحقة.

الجدول 5-2:

وفورات الحجم الكبير الإقليمية: مثال توضيحي

	العلامة التجارية أ (علامة تجارية إقليمية) (مليون يورو)	العلامة التجارية ب (مجموع العلامات التجارية المحلية) (مليون يورو)
إجمالي الإيرادات	100	100
نفقات تصنيع	40	48
نقل		(3)
دعم التسويق	10	12
دعم التجارة	10	10
البحث والتطوير	4	5
نفقات عامة وإدارية	10	13
أرباح	26	15

المصدر: Leading last-moving consumer good (FMCG) company

إدارة التجميع

ربمــا يشير مدى قواعــد التجميع المحتملــة إلى مقاربة متحررة مــن القيود للاختيار منهــا. لكن صنع قاعدة لعمليــة التجميع يتطلب عادة التزاماً بها عــدة سنوات – تقارب العشر بالنسبة للشركات الكبرى.

وللحصول على مثال تحذيري في هذا السياق يمكن التفكير بحالة شركة إيه بي بي، وهي شركة متعددة الجنسيات أسست عام 1988 نتيجة اندماج شركة آسيا السويدية (العاملة في مجال تصنيع الآلات والمعدات الكهربائية)، وشركة براون بوفيري السويسرية. أثار التصميم الهيكلي لشركة إيه بي بي، وفقاً لأحد المصادر «مزيداً من الانتباه على الأرجح في

التسعينيات فاق ما تلقته الشركات متعددة الجنسيات كلها مجتمعة، من الصحافة التجارية والأكاديميين على سواء»[19]. ونظراً للكتابات المستفيضة التي تناولت الشركة في سياقات مختلفة كثيرة، سوف أقدم أوجز وصف للقواعد المتحركة للتجميع في الشركة منذ أواخر الثمانينيات – الجدول 5-3 يوجز التغييرات وتناقشها الفقرة الآتية بمزيد من التفصيل.

بعد اندماج آسيا وبراون بوفيري، قرر كبير المديرين التنفيذيين الجديد في شركة إيه بي بي، بيرسي بارنيفيك التخلص من البيروقراطية والمجالات الجغرافية التي ورثها. وعمل على تسطيح المؤسسة وتشظية أنشطة الشركة التجارية وتقسيمها إلى شركات صغيرة تشتغل محلياً وتتبع المدير القطري ومدير النشاط التجاري في المنطقة («المصفوفة»). وفي عام 1993، أضاف بارنيفيك طبقة إقليمية إلى البعد الجغرافي للمصفوفة عبر تجميع البلدان ضمن ثلاث مناطق.

الجدول 5-3:

القواعد المتحركة للتجميع في شركة إيه بي بي

كبير المديرين التنفيذيين

قبل الاندماج (حتى عام 1988)	بارنيفيك (1993-1988)	بارنيفيك (1998-1993)	لينداهل (2001-1998)	سنترمان (2002-2001)	دورمان (2004-2002)	كيندل (2004-؟)
بلدان	• مناطق النشاط التجاري •بلدان	• مناطق النشاط التجاري • بلدان • مناطق	• مناطق النشاط التجاري • بلدان • حسابات عالمية	•تقانات •صناعات الزبون	• أقسام أساسية	• مناطق النشاط التجاري •بلدان • مناطق

* Effective January 1, 2008.

كان من المهم لصنع هذه البنية ترسيخ نظام معلومات إدارية مشترك يقدم البيانات المتعلقة بسبعة متغيرات ليراجعها بارنيفيك لكل مما أصبح في نهاية المطاف ألفين من المراكز المربحة. كما سهلت نقاط الاتصال المرتبة والمنظمة هضم الشركات التي جرى

شراؤهـا لاحقاً وإعادة تصميم وهيكلة المناطـق التجارية بمرور الوقت. لكن عدد المراكز إضافـة إلى الربحيـة المتواضعة ومزيد من عمليات الاستيلاء (علـى الشركات الأخرى) عملت جميعاً على غرس بذرة أزمة جوهرية تبدت في وقت لاحق من العقد.

بعـد عشر سنوات مـن الاستقرار النسبي علـى المستوى المؤسسـي الشامل، تسارعت خطى التغيير المؤسسي في شركة إيه بي بي، وذلك حين بدأت الأزمة الآسيوية –على وجه الخصوص– تفضح المشكلات التـي تعانيها بنية الشركة الهيكليـة وإستراتيجيتها. أزال خليفـة بارنيفيك، غوران لينداهل الطبقة الإقليميـة لأنها مكلفة جداً وحاول نقل الشركة نحو بنية ثلاثية الأبعاد، حيث وضعت بنية إدارية عالمية على قمة منطقة النشاط التجاري الأصلية ومصفوفة البلد اللتين ابتكرهما بارنيفيك.

لكـن الضغوط الخارجية تزايدت على الشركـة. وإضافة إلى تباطؤ الطلب بعد الأزمة الآسيويـة، ظهـرت تحديات مرتبطة بأنظمـة التسويق التي دمجـت منتجات من مختلف مجـالات النشـاط التجـاري أو لتلك التي كان زبائنهـا الرئيسون عالميـين أو إقليميين، لا محليـين. فضـلاً عن مشـكلات أخرى ارتبطـت مع استمـرار الشركات المحليـة المتمتعة بالاستقـلال الذاتي. في عام 2001، استجاب كبـير المديرين التنفيذيين الجديد، يورغن سنترمان عبر استبدال المصفوفة بتنظيم هيكلي شامل قصد منه جعل إيه بي بي «شركة ترتكـز على المعرفة». وعلى وجه الخصوص، وحدات الزبائـن الأربع أو وحدات الواجهة، التـي تعرّف عبر صناعة الزبائـن لا الجغرافيا، والمفترض أن تعـزز قدرات الشركة على إيجاد القيمة للزبائن العالميين والإقليميين خصوصاً. وهذه سترتبط مع وحدتين تقانيتين همـا تقانات الطاقة وتقانات الأتمتة، اللتين يفترض أن تدمجا تطوير التقانة في المجالين الرئيسين من مجالات كفاءة الشركة التقانية.

أجبر سنترمان على الاستقالة عام 2002. وذلك حين وصلت الشركة إلى حافة الإفلاس بسبـب استمرار تباطؤ الطلب، والضغوط المرتبطة بمليارات الدولارات من الاستحقاقات الماليـة الناجمة عـن المسؤوليـة القانونية المتعلقة بمـادة الأسبستوس التـي تحملتها دون قصد في الولايات المتحدة عند شراء شركة كومبستشن إنجينيرنغ (في عهد بارنيفيك)،

وتراجع نشاط التنظيم الجديد. وسرعان ما عمل المدير الجديد، يورغن دورمان، على تفكيك التنظيم الهيكلي الشامل، وبيع أقسام منه، وتجميع مجالات النشاط التجاري الباقية في قسمين أساسيين: أنظمة الطاقة والأتمتة.

شهدت السنوات القليلة الماضية، في عهد دورمان وخليفته فريد كيندل، تركيزاً على عملية إعادة بناء النشاط التجاري والشؤون المالية للتخلص من المشكلات الناجمة من الحقبة السابقة من النمو السريع المفرط وتغيير قواعد التجميع الأساسية. وبمساعدة التحسينات في البيئة الخارجية والداخلية، نجحت الشركة على ما يبدو في استرداد عافيتها ومواجهة الضغوط التي بلغت حد الأزمة في أوائل القرن الحادي والعشرين: بلغت المبيعات أخيراً مستويات أواخر التسعينيات تقريباً، بنصف عدد العاملين. وعملت الشركة منذ مدة قريبة على فصل القسمين الأساسيين إلى خمسة مجالات تجارية، إضافة إلى إعادة تجميع البلدان إلى مناطق مستقلة في ميزانياتها وخسائرها وأرباحها. وعادت المصفوفة مرة أخرى!

في قصة شركة إيه بي بي مضامين غنية لتصميم المؤسسة وهيكلها التنظيمي عموماً وإدارة التجميع على وجه الخصوص. دعونا نفكر في المضامين الستة الآتية:

1- لم توضع خطة تجميع مثالية لإلغاء تبادلية التجميع/ الاستجابة، على الرغم من المزاعم المتعلقة بتنفيذ المصفوفة في عهد بارنيفيك. تضخمت هذه النتيجة بالإقرار بعجز الخطط الموصوفة آنفاً عن التصدي لتحديات المراجحة -التي سعت إليها شركة جنرال إلكتريك، وعدت ذات مرة المنافس اللدود لشركة إيه بي بي- بطريقة أكثر فاعلية (انظر الفصل السابع)، ونناقشها بإسهاب في الفصل اللاحق. بصورة أعم، يجب التخفيف من حدة موجات التفاؤل بالمقاربات الجديدة لمشكلات التنظيمات المؤسسية المعقدة عبر إدراك حقيقة أن المسعى لإقامة بنية مؤسسية تحقق الأغراض كافة، تمثل انتصاراً للأمل على التجربة.

2-على الرغم من النكسات التي تصيب أي خطة للتجميع، يبقى تحدي التجميع عبر أبعاد متعددة مهماً ومثيراً. ويتعاظم التحدي الإستراتيجي بعدد القواعد

المحتملة للتجميع، حيث جربت شركة إيه بي بي كثيراً منها في مدة زمنية قصيرة. أما التركيز على مجموعة فرعية من قواعد التجميع فيجب اختياره -في الحالة النموذجية- لأسباب منطقية ومدروسة بدلاً من الافتراضات غير المبررة.

3- والأهم من عدد أبعاد التجميع المختارة مدى الكفاءة في إدارتها. فمن السهل التفكير بثلاث أو أربع مصفوفات ناجحة (خصوصاً في قطاع تقانة المعلومات)، إضافة إلى الحالات التي تعرضت فيها الشركات لتحدي إدارة حتى بعد واحد من التجميع بطريقة فاعلة. إن آليات الربط التي تتجاوز نطاق البنية الرسمية/ النظامية تعد بالغة الأهمية في هذا الصدد. فضلاً عن ذلك، وعلى الرغم من عودة شركة إيه بي بي منذ مدة قريبة إلى بنية المصفوفة، هناك إحساس ناشئ، متجذر في تجربة كثير من الشركات الكبرى (مثلاً: فيليبس قبل عهد بونترا، كما ناقشنا في الفصل الرابع)، فإن الشركة حين تسعى فعلاً لتبني قواعد متعددة للتجميع، وتضع أكثر من واحدة منها على المستوى نفسه، فإنها تعرض نفسها لأزمة متشابكة. بكلمات أخرى، يبدو من الضروري غالباً اتباع نظام تراتبي.

4- في بعض الأحيان تؤدي التشابهات السطحية دوراً مهماً في اختيار مقاربات التجميع يفوق حقيقتها. لنفكر مثلاً في خطة التجميع التي لم تعمر طويلاً في شركة إيه بي بي، والبنية المؤسسية الشاملة التي تبناها سنترمان وحاكى فيها شركات تقانة المعلومات. ولا يبدو انتقال الشركة إلى هذه البنية المؤسسية قد أخذ في الحسبان الفوارق بينها وبين هذه الشركات. فكثير من شركات تقانة المعلومات خدمت سلسلة أوسع من مستويات الصناعة العمودية، مما عزز حاجتها إلى التوسع والتجميع عبر هذا البعد. وانتقلت غالبيتها إلى البنية الشاملة من بنية وظيفية - وهو انتقال أسهل من ذلك الذي حدث في شركة إيه بي بي لأسباب سنشرحها لاحقاً.

5- الاختيار المناسب من مقاربات التجميع يتطلب تحليلاً - يتناول ديناميات الصناعة، وتاريخ الشركة، وأداءها. ومن ثم خضعت المصفوفة للضغط في شركة إيه بي بي بسبب ديناميات الصناعة - تباطؤ الطلب، وضغوط التسعير، والتوكيد المتزايد

علـى الاندماج العالمي إزاء الاستجابة المحليـة. إن تاريخ شركة إيه بي بي أثر سلباً في الانتقـال إلى البنية المؤسسية الشاملة، بمعنى أنها بدأت بمؤسسة تجارية يجب تقسيمهـا إلى وظائـف. وخلافاً لذلك، كان للبنية التقسيميـة الأساسية التي جمع عبرهـا دورمان مناطق النشاط التجاري معنى منطقياً؛ نظراً لمسيس الحاجة إلى إعادة الهيكلة.

6- على المدى الطويل، كان أهم معيار لاختيار قواعد التجميع تعزيز الميزة التنافسية التـي استهدفت بالعمليات العابرة للحدود (انظر الفصل السابع لمزيد من النقاش حـول هـذه النقطـة). إن غرسـ القواعد الأوليـة للتجميـع في البنيـة المؤسسية/ التنظيمية شرط ضروري، لكن غير كافٍ، لمثل هذا التعزيز. ويجب عدم دفع الأطر في المخطـط التنظيمي إلا انطلاقاً من الإحساس بالحاجة الملحة: التكاليف المتعلقة بالتأخـر في تغيير السلـوك المؤسسي والتصدي للفوضـى والارتباك، مرتفعة جداً. يمكننـا أن نتعلم من التغاير بين الإفراط في نشـاط شركة إيه بي بي، وثبات تويوتا مثـلاً، أو تركيز بروكتر أند غامبل على إجراء التجميع اعتماداً على قواعد إقليمية طوال العقدين اللذين سبقا انتقالها إلى التشديد على الوحدات التجارية العالمية.

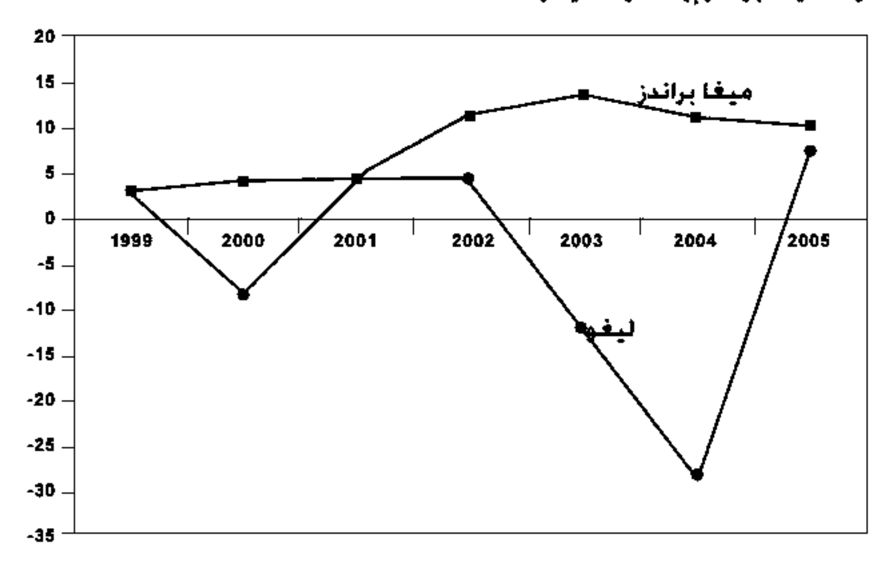
نتائج ختامية

يوجز إطار «تعميمات عالمية» النتائـج المحددة المستخلصة من هذا الفصل. وبصورة أشمـل، يدعم التجميع توسيع الأدوات الإستراتيجية للتعامل مع الفوارق والاختلافات بين البلـدان. لكـن للتجميع حدوده المقيدة. وعلـى شاكلة التكيف، يركز علـى استغلال أوجه التشابـه بين البلـدان بوصفها مصادر لإيجاد القيمة –أي أن التجميع يتعامل مع الفوارق بين البلدان بوصفها قيوداً معيقة. لكن أمثلة كثيرة، مثل شركة تاتا للخدمات الاستشارية، تذكرنـا بأن الفوارق والاختلافـات، على طول الأبعاد المختارة علـى أقل تقدير، يمكن أن تمثـل أيضاً مصـادر قويـة لإمكانية إيجاد القيمة، لا مجرد مشكلة صعبة. الفصل اللاحق يتعمق في تفصيل هذه النقطة: حيث يركز على المراجحة بوصفها ثالث العوامل الضرورية

لتوسيع التفكير في الإستراتيجية العالمية.

الشكل 6-1

شركة ميغا براندز إزاء شركة ليغو



تعميمات عالمية

1- لم يبقَ العالم مقسماً إلى أقاليم ومناطق من جوانب عديدة فقط -وهذا تمظهر لحالة شبه العولمة- لكن مستويات التقسيم في بعض الأبعاد على الأقل قد تزايدت بدلاً من أن تتناقص.

2- مازالت الغالبية الساحقة من الشركات، ومنها الشركات الكبرى، تستمد معظم مبيعاتها من مناطقها الأم. وحتى الشركات التي حققت نجاحاً كبيراً ووزعت عملياتها التشغيلية في مناطق متعددة (مثل تويوتا) تعتمد غالباً على المناطق بوصفها قواعدها الأساسية للتجميع.

3- هناك عدد من الإستراتيجيات الإقليمية المتميزة، لا مجرد إستراتيجية واحدة: التركيز الإقليمي، والمجموعات الإقليمية، والمراكز الإقليمية، والمنصات الإقليمية، والتوكيلات الإقليمية، والشبكات الإقليمية.

4- يمكن للمناطق أو أشباه المناطق أن تحدد وفقاً لأبعاد إطار المسافات مع استثناء المسافة الجغرافية.

5- لا تمثل المناطق بحد ذاتها سوى قاعدة واحدة من قواعد التجميع العابر للحدود؛ وتشمل الأخرى القنوات، وصناعات العميل، والزبائن العالميين - والأهم للشركات التي تريد التنويع: وحدات النشاط التجاري العالمية أو أقسام المنتج.

6- تحاول خطط التجميع تقليص الفوارق والاختلافات ضمن المجموعات، ولهذا السبب نفسه، تخاطر بخسارة التفاعلات عبر المجموعات.

7- يزيد مسعى تبني قواعد متعددة للتجميع التعقيد زيادة كبيرة - وكثيراً ما يتطلب نوعاً من التراتبية في العمل.

8- يمكن لإطار المسافات وبطاقة تسجيل مكونات القيمة أن يساعدا كثيراً في اختيار قواعد التجميع، مع أنه من المهم أيضاً إدراك أهمية التسلسل.

9- إعادة الخلط السريعة لقواعد التجميع تعد وصفة مناسبة للأداء الهزيل؛ وتطبيق قاعدة للتجميع عملياً يتطلب عادة سنوات في المؤسسات الكبيرة المعقدة.

هوامش

1-انظر:

Robert J. Kramer, Regional Headquarters: Roles and Organization, (New York: The Conference Board, 2002).

2- John H Dunning, Masataka Fujita, and Nevena Yakova, «Some Macro-data on the Regienalisation/Globalisation Debate: A Comment on the Rugman/Verbeke Analysis», Journal of international Business Studies 38, no. 1 (January 2007): 177 - 199.

3- Susan E. Feinberg, «The Expansion and Location Patterns of U.S. Multinationals/' unpublished working paper, Rutgers University, New Brunswick, NJ, 2005.

4- Alan Rugman and Alain Verbeke, «A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises», Journal of International Business Studies 35, no. 1 (January 2004): 3 - 18.

5-هذه الشركات التسع هي (وفقاً للترتيب التنازلي لإجمالي إيرادات المبيعات):

IBM, Sony, Philips, Nokia, Intel, Canon, Coca-Cola, Flextronics, Christian Dior, and LVMH.

6-انظر:

http://www.toyota.co.jp/en/ir/library/annual/pdf/2003/nresident interview_e.pdf.

7-للاطلاع على التفاصيل المتعلقة بشبكة إنتاج شركة ديل، انظر:

Kenneth L. Kraemer and Jason Dedrick, «Dell Computer: rganization

of a Global Production Network,» Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California at Irvine, December 1, 2002; and Gary Fields, Territories of Profit (Palo Alto: CA: Stanford University Press, 2004).

8-بــول فيردين (من كليــة سولفاي للأعمال) واحد من الذين أدركوا أهمية التركيز على الإستراتيجية الإقليمية وليس المقرات الإقليمية. انظر مثلاً:

Paul Verdin et al., «Regional Organizations: Beware of the Pitfalls», in Tiie Future of the Multinational Company, ed. Julian Birkinshaw et al. (London: John Wiley, 2003).

9- Philippe Lasserre, «Regional Headquarters: The Spearhead for Asia Pacific Markets», Long Range Planning 29, no. 1 (1996): 30 - 37.

10-للاطلاع على تصنيف آخر، انظر:

Hellmut Schutte, «Strategy and Organization: Challenges for European MNCs in Asia», European Management Journal 15, no. 4 (1997):436 - 445.

قســم شــوت المقــرات الإقليمية إلى تلــك الموجهة مــن مقر الشركــة الرئيس، بمعنــى الاهتمام بتطوير الإستراتيجية وتنفيذها -ومنها استطلاع لاسير ووظائف المحــاكاة الإستراتيجية- وتلك الموجهة من العمليــات الإقليمية التي تحاول تعزيز الكفاءة والفاعلية عبر التنسيق والتجميع.

11- Michael J. Enright, «Regional Management Centers in the Asia-Pacific», Management International Re\'ie\v, Special Issue, 2005, 57 - 80.

12-تاريخيــاً، عملــت شركــة ديل على ضمان عــدم حدوث هذا النوع مــن التكرار في التطويــر، حيث يكون هناك قدر مهم من وفورات الحجم الكبير، عبر مركزة تلك الوظيفــة في المقر الرئيس في أوســتن، مع أنها بدأت نقل بعض أنشطة التطوير إلى آسيا أيضاً.

13-انظر:

Department of Trade and Industry, as reported in the Economist, 4 November 2006, 113.

14- Nick Scheele, «It's a Small World After All—Or Is It?» in The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders, ed. John A. Quelch and Rohit Deshpande (San Francisco: Jossey Bass, 2004), 146 - 157, especially p. 150 for the quote.

15-للاطلاع على مزيد من التفاصيل، انظر:

Douglas Brinkley, Wheels for the World (New York: Viking, 2003); as well as Scheele, ibid.

16- Karl Moore and Julian Birkinshaw, «Managing Knowledge in Global Service Firms: Centers of Excellence», Academy of Management Executive 12, no, 4 (1998): 81 - 92.

17-انظر على سبيل المثال:

David B. Montgomery, George S. Yip, and Belen Villalonga, «Demand for and Use of Global Account Management», Marketing Science Institute Report 99 - 115 (Stanford, CA: Stanford Graduate School of Business, 1999); and David Arnold, Julian Birkinshaw, and Omar Toulan, «Implementing Global Account Management in Multinational Corporations», Marketing Science Institute Report 00 - 103 (Stanford, CA: Stanford Graduate School of Business, 2000).

18- Thomas Friedman, «Anyone, Anything, Anywhere,» Nt'w York Times, 22 September 2006.

19- Eleanor Westney, «Geography as a Design Variable», in The Future of the Multinational Company, ed. Julian Birkinshaw et al. (London: John Wiley, 2003), 133.

-6-

المراجحة

استغلال الاختلافات

تتعلق العولمة بالإنتاج في الأماكن عالية المردود،
والحصول على رأس المال من أقل المصادر تكلفة،
والبيع في المناطق الأكثر ربحاً

- إن. بي. نارايانا مورثي، شركة إنفوسيس، 2003.

الإستراتيجية الثالثة للتعامل مع المسافات وعبور الحدود بنجاح هي المراجحة. والمراجحة طريقة من طرق استغلال الفوارق والاختلافات. وتتضمن البحث عن وفورات مطلقة، لا وفورات الحجم الكبير التي تكتسب بتوحيد المقاييس. وتتعامل مع الاختلافات عبر الحدود بوصفها فرصاً متاحة لا قيوداً معيقة.

يبدأ هذا الفصل بتوكيد الأهمية المطلقة للمراجحة. ثم يستخدم إطار المسافات؛ لكشف القواعد الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية للمراجحة. وفي سبيل توضيح التشكيلة المتنوعة من إستراتيجيات المراجحة، سوف أستخدم حالة معقدة مستمدة من الصناعة الدوائية، حيث تحظى القاعدتان الإدارية والاقتصادية للمراجحة بالأهمية. ويختتم بمزيد من مناقشة كيفية استخدام بطاقة تسجيل مكونات القيمة لتحليل المراجحة، وبعض التحديات الإدارية التي تنبثق عند استغلال فرص المراجحة.

الأهمية المطلقة للمراجحة

تمثل المراجحة بالطبع الإستراتيجية الأصلية لعبور الحدود. وكثير من التجار العظام على مر التاريخ بدؤوا بتجارة السلع الفاخرة والكمالية التي كانت تخضع لفروق كبيرة

في التكاليف المطلقة والإتاحة. ومن ثم، تطورت تجارة التوابل الأوروبية مع الهند؛ لأن التوابل يمكن بيعها (في البداية) في أوروبا بسعر يتجاوز مئات أضعاف تكلفتها في الهند. أما الفراء والأسماك المتوافران بكثرة في أمريكا الشمالية فقط فقد ساعدا في إيجاد تجارة عبر أطلسية، مما أدى -مصادفة- إلى استعمار القارة. وحركت فوارق مشابهة، جغرافية أساساً، أساطيل صيد الحيتان في أواخر القرن التاسع عشر (يمكن القول: إن مصانعها العائمة بدأت التصنيع في الخارج)، إضافة إلى الشركات الزراعية والتعدينية المندمجة عمودياً التي ظهرت في أوائل القرن التاسع عشر.

حاولت المشروعات الحرة التي هيمنت على الاستثمار الأجنبي البريطاني المباشر عند نهاية القرن التاسع عشر، اللجوء إلى المراجحة عبر الفوارق في البنية (والسلطة) الإدارية، وذلك بالمسعى لانتهاز فرص الاستثمار الأجنبي تحت مظلة القانون البريطاني. فضلاً عن ذلك، أصبحت صادرات المصنوعات الخفيفة (مثل الألبسة) مهمة في القرن التاسع عشر. وشملت هذه أيضاً المراجحة، لكنها مراجحة عبر الفوارق الاقتصادية، لا الجغرافية أو الإدارية.

على الرغم من هذا التاريخ الطويل، كثيراً ما تستخف المناقشات المعاصرة المتعلقة بالعولمة والإستراتيجية بأهمية المراجحة. لنأخذ متاجر وال - مارت على سبيل المثال: معظم المناقشات العامة حول عمليات التدويل في الشركة تركزت على شبكة متاجرها الدولية. إذ تمتلك وال - مارت 2200 متجرًا دوليًا، ولدت جميعاً 63 مليار دولار من المبيعات (خمس إجمالي مبيعات الشركة) و3.3 مليار دولار من عائد التشغيل (قرابة سدس الإجمالي) في عام 2006.

ما اجتذب قدراً أقل من الانتباه جهود وال - مارت العالمية للحصول على المصادر، خصوصاً من الصين. ففي عام 2004، أعلنت الشركة أنها اشترت سلعاً بقيمة 18 مليار دولار من الصين مباشرة، فضلاً عن البضائع التي حصلت عليها بطريقة غير مباشرة من الموردين. وحتى حين نأخذ رقم 18 مليار دولار ونطبق التقديرات المعتادة لمعرفة كم خفض ذلك من تكاليف الشركة، فإن التوفير يقترب من 3 مليارات دولار - أي يمكن

مقارنتـه بدخل التشغيل المتولد عن المتاجر الدولية، لكن على قاعدة استثمارية أصغر[1]. ووفقاً لنتائج التدقيق الذي أجريته على عينة صغيرة من متاجر وال - مارت عام 2004، يتجـاوز إجمالي سعر البضائع التي حصلت عليهـا الشركة من الصين، بطريقة مباشرة وغـير مباشـرة، ضعفي أو ثلاثة أضعـاف هذا الرقم، مما يعني ضمنـاً أن الوفورات من الحصـول على البضائع مـن الصين أكبر بكثير مـن دخل التشغيل مـن المتاجر الدولية! وبهـذا المعنـى، فإن شـراء البضائع الصينية بسعـر رخيص ثم بيعها بأربـاح مرتفعة في الولايـات المتحدة يمثلان جزءاً أكـثر أهمية في إستراتيجية الشركـة العابرة للحدود من شبكة متاجرها الدولية.

المثـال الثـاني -على شركة كان يجـب أن تركز انتباهـاً أكبر علـى المراجعة في وقت أبكر- تجسـده الحالة المحزنة لشركة ليغو، الشركة الدانمركيـة المصنعة لمكعبات البناء المخصصـة للأطفال والأدوات المرتبطة بها. بـدأ أداء ليغو يضعف في أواخر التسعينيات بسبـب المبالغـة المفرطـة في التنويع والمنافسـة الحادة في النشـاط التجـاري الأساسي، خصوصـاً من شركة ميغا برانـدز الكندية التي بدأت تبيع مكعبـات بسعر أرخص نتيجة الحصـول علـى المصـادر من الصـين. لكن ليغـو استمرت في صنـع مكعباتهـا (المشكلة بالحقـن) في الدانمرك وسويسرا، ممـا أدى إلى منتجات أعلى سعراً بنسبة 75% وأدنى من حيث الأداء المالي (انظر الشكل 6-1)[2].

عاد أداء شركة ليغو إلى مستواه السابق بعد أن أعادت التركيز على نشاطها التجاري الأساسـي، وأوكلت معظم إنتاجها عبر عقد من الباطـن إلى شركة فليكسترونيكس التي نقلـت معظم إنتاجهـا إلى الخارج. لكن ليغو تواجه منافساً أخطـر وأرسخ في شركة ميغا براندز - في فئة أوجدتها ليغو ولها الاسم نفسه.

تشـير هـذه الأمثلة إلى حالة مـن اللاتناظر بين الانتباه المكرس -مـن المعلقين وحتى المديريـن- لفرص المراجعة إزاء الأسبـاب الأخرى لتوسيع العمليات عبر الحدود. هناك أسباب متعددة وراء عدم إعطاء المراجعة الاهتمام الذي تستحقه - وهذه يجب تحديدها قبل أن يصبح بالإمكان تصحيحها.

أولاً: يبدو أن هناك شعوراً عاماً بأن الأنشطة المؤسسة للأشكال التقليدية من المراجحة -الصيد، صيد الأسماك، الزراعة، التنقيب، الحياكة... إلخ- متخلفة كثيراً. وحين يتعلق الأمر بمهمة جني المال عبر الحدود، ألا نتقدم متجاوزين إطار الصيد وجمع الثمار؟ فإن كنت ميالاً إلى الموافقة، ففكر فيما يعنيه فعلاً شراء بضائع بعشرات المليارات من الدولارات كل سنة من الصين -في عالم مازالت فيه المسافة تحظى بالأهمية- واستخدامها لتغذية المبيعات الهزيلة في الولايات المتحدة. لقد قاد هذا التحدي وتلك الفرصة مركز التزويد العالمي لشركة وال - مارت في شينجين (في الصين) إلى تطوير بعض من أعقد القدرات.

ثانياً: ثمة اعتقاد بأن العوامل الجوهرية في المراجحة، مثل رأس المال أو العمل، لا تعرض سوى فرص محدودة للميزة التنافسية[3]. فعلى الرغم من كل شيء، ألا يمكن الحصول على هذه العوامل بنقرة بالفأرة، لتتحول إلى سناد ضعيف لا يمكن الاعتماد

عليـه في المنافسـة؟ يتمثل ردي في الإشارة إلى حقيقة شبه العولـة التي ناقشناها سابقاً، خصوصاً في الفصل الأول. وحتى العوامل التي تبدو غير متخصصة مثل العمل ورأس المال تعـد متخصصـة على مستوى الموقع. إن حصول كثير مـن الشركات، ومنها وال – مارت، علـى المصادر من الصين، لم يرفع حتى الآن تكاليـف العمل في الصين إلى مستوياتها في الولايات المتحدة، ومن المستبعد أن ترتفع في العقود القادمة – مع أنها أدت دوراً في رفعها. ولسوف أعود إلى مسألة الاستدامة هذه في الفقرة الأخيرة من هذا الفصل.

ثالثـاً: هناك مفهوم مبسط ثالث، متصـل بالسبب الثاني، يشمل فكرة تقول: إن احتمال الربح من المراجحة محدود جداً. ما هو ردي؟ لننظر إلى الحسابات السابقة المتعلقة بشركة وال – مـارت، أو إلى القطاعـات الأخرى، مثل خدمات البرمجيـات الهندية التي سأناقشها بإسهـاب فيما بعد. أمـا الآن، فلنلاحظ أنـه في شركة تاتا للخدمـات الاستشارية، الشركة الهندية الرائدة، زاد متوسط العائد على رأس المال المستخدم على 100% في السنوات الخمس الماضية، في حين بلغ معدل نمو الإيرادات أكثر من 30%. ومع أن الشركة تبدأ بالتجميع على المستوى الإقليمي، ولكن إستراتيجيتها الأساسية اعتمدت تاريخياً على مراجحة العمل.

رابعـاً: –وهذا يتصل بسؤال لماذا لا تفعل الشـركات المزيد لاستغلال فرص المراجحة حتـى حين تدركها– هناك قدر كبير من الحساسيـة السياسية تجاه المراجحة، خصوصاً مراجحـة العمـل، حتى إن كانت تحـدث في كل مكان حولنا. ولا يحتـاج الأمر إلى اعتناق نظرية المؤامرة لمعرفة أن لذلك علاقة مع مزاعم وال – مارت –الشركة التي تملك سلسلة تزويـد وأنظمـة معلومات لا تضاهيهـا شركة أخرى في مجالها– بعـدم معرفتها بالحجم الإجمالي للبضائع التي تتدفق من الصين إلى شبكة متاجرها. مرة أخرى، سوف نناقش إدارة هذا التحدي في موضع لاحق من هذا الفصل.

أخـيراً، تتركز معظم المناقشات المتعلقة بالمراجحة –مثلما أظهرت حالة وال– مارت، علـى الحصول علـى البضائع (أو الخدمـات) المرتكزة على العمل مـن الأسواق الناشئة وبيعهـا في الأسواق المتطـورة. وهذا شكل بالغ الأهمية من المراجحـة، لكنه ليس الوحيد. فإذا أردنا أن نعطي المراجحة ما تستحق من الأهمية فعلينا أن نوسع نظرتنا إليها.

مـن طرق توسيع تفكيرنا في احتمالات المراجحة الاستشهاد بأمثلة غير مألوفة. دعونا نفكر في بعض عناوين الأخبار التي ظهرت منذ مدة. بدأت جانغ ين، أغنى امرأة عصامية في العـالم، التـي يبلغ صافي ثروتها 3 مليـارات دولار، عملها باستـيراد ورق النفايات من الولايـات المتحدة ثـم إعادة معالجتـه[4]. مستشفى بومرنغراد في تايلنـد، رائد السياحة الطبية، يعالج كل سنة قرابة نصف مليون مريض أجنبي في مرافقه الفخمة[5]. هناك عدد من البلدان في أوروبا الشرقية تجتذب أيضاً كثيراً من المرضى الأجانب ولها اختصاصات متميـزة: جمهورية التشيك في الجراحة التجميليـة؛ لاتفيا في جراحة الركبة؛ هنغاريا في طب الأسنـان؛ سلوفينيا في العلاج المتعلق بالخصوبة[6]. ويفكـر المستثمرون البرتغاليون في بنـاء مجمعات منعزلة ضخمـة للأغنياء القادمين من شمال أوروبـا[7]. حصل قرابة 3500 مـن الأثرياء من مختلف أرجـاء العالم على الجنسيـة السويسرية؛ ليستفيدوا من القوانـين المحلية التي تحـدد المدفوعات الضريبية بوصفها تكاليـف إسكان متعددة، دون النظر إلى الثروة والدخل الأجنبي[8]. استطاعت شركة لان تشيلي تجاوز معدلات صناعة النقـل الجوي بإستراتيجية تستفيد من الصادرات التشيلية من السلع سريعة التلف، مثل سمـك السلمـون والفواكه والأزهـار: إذ يمثل الشحن الجوي 40% مـن عائداتها مقارنة بنسبة 5% أو أقل في شركات الطيران الأمريكية[9]. بعض من أفضل المدارس الداخلية في إفريقيا، في بلدان مثل غانا وجنوب إفريقيا، تجتذب الطلاب، خصوصاً من ذوي الأصول الإفريقيـة، من شتى أرجاء العالم[10]. التحويـلات المالية من المهاجرين تبلغ نسبة 20% من الناتج القومي الإجمالي في عدد من البلدان الصغيرة، مثل مولدوفا ونيكاراغوا [11]. استـيراد السيـارات المستعملة تجـارة أكبر حجماً، من ناحية عـدد السيارات، من تجارة السيارات الجديدة في بلدان مثل بلغاريا وجمايكا ونيوزيلندا ونيجيريا[12].

إطار المسافات والمراجحة

تمثـل الأمثلة السابقة كلها ابتعاداً عن -أو على الأقـل تنويعاً على- الفكرة الاعتيادية عن المصنوعات المنخفضة التكلفة في الأسواق الناشئة وبيعها في الأسواق المتطورة. وعلى وجـه الخصوص، يوضح عدد مـن الأمثلة ازدياد حالات المراجحـة في الخدمات العابرة

للحدود. لكن لها طبيعة مختلطة. وللحصول على فكرة أشمل للمراجحة، يجب معاينتها من منظور إطار المسافات؛ لأن كل نوع من الاختلافات بين البلدان يسلط الضوء على قاعدة محتملة للمراجحة[13].

المراجحة الثقافية

وفرت التأثيرات الإيجابية المتصلة بالبلد أو مكان المنشأ قاعدة أساسية للمراجحة الثقافية. على سبيل المثال، دعمت الثقافة الفرنسية، أو بالأخص صورتها في الخارج، النجاح العالمي للألبسة الفرنسية الراقية والعطور والنبيذ والأطعمة.

لكن يمكن أن تنطبق المراجحة الثقافية أيضاً على المنتجات والخدمات الجديدة المصممة للطبقات الشعبية. لنفكر مثلاً في الهيمنة العالمية الاستثنائية لسلسلة مطاعم الوجبات السريعة الأمريكية التي مثلت في نهاية التسعينيات 27 من أكبر 30 سلسلة عالمية، واقتنصت نسبة 60% من مبيعات الوجبات السريعة في العالم[14]. لقد استغلت هذه المطاعم في عملياتها التشغيلية العالمية -بدرجات متفاوتة- الانتشار العالمي للثقافة الشعبية الأمريكية عبر تقديم شرائح من «أمريكانا» إلى جانب وجباتها. والمثال الأكثر تطرفاً يجسده مطعم شرائح العجل الياباني «بينيهانا». فعلى الرغم من وجود مطعم من هذا النوع في طوكيو، إلا أن موقع الشركة على الويب يشير إلى افتتاح أول مطعم في برودواي في نيويورك. يقدم مطعم بينيهانا نسخة «مسرحية» من وجبة الطعام اليابانية التي تسخن على مائدة الزبون (تيبان ياكي)، وتصفها الشركة بأنها «متعة»، ويعدها آخرون تقليداً يابانياً -ومازالت الشركة تملك مطعماً واحداً في اليابان، مقابل أكثر من مئة من المطاعم المنتشرة في شتى أرجاء العالم (ومتركزة في الولايات المتحدة).

ولم تنحصر مزايا «بلد المنشأ» هذه ضمن البلدان الغنية. إن يمكن للبلدان الفقيرة أيضاً أن تمثل منصات مهمة للمراجحة الثقافية. الأمثلة تشمل الموسيقى الهاييتية، والموسيقى الشعبية الجمايكية، والموسيقى الراقصة الشائعة في الكونغو، وجميعها تتمتع بمزايا الصورة في مجالاتها.

كثيراً ما نسمع مزاعم تشير إلى تناقص مدى المراجحة الثقافية بمرور الوقت، وذلك مع افتقاد العالم للتمايز على نحو متزايد. لكن من الواضح أن ذلك لا ينطبق على البلدان كلها وفئات المنتج جميعها، كما يشهد بذلك إطلاق عدد من الشركات الاستشارية للعلامات التجارية المرتبطة بالمكان في السنوات الأخيرة. أو بأسلوب أكثر تحديداً، يعد الارتباط الثابت والمتواصل بين البرازيل وكرة القدم، ومهرجان ريودي جانيرو، والشواطئ، والجنس -وكلها تستهوي الشباب- حالة من إمكانية المراجحة الثقافية التي بدأت البلدان تدركها.

ومن ثم، تعمل شركة إنبيف البلجيكية، أكبر مصنع للبيرة في العالم من ناحية حجم الإنتاج، على تحويل بيرة «براهما» البرازيلية إلى علامة تجارية عالمية - مع أن للنسخة المصدرة صيغة تركيبية مختلفة عن البرازيلية، حيث الزجاجة أجمل شكلاً، والسعر أعلى ثمناً. ووفقاً لديفن كيلي، نائب رئيس شركة إنبيف للعلامات التجارية العالمية، عدت الشركة البيرة منتجاً يعبر عن جوهر البرازيل - حتى قبل التفكير في المذاق: «السياق العاطفي لـ براهما، الواقع في قلب وروح هذا البلد المثير الذي يدعى البرازيل، مثل أهم العوامل»[15].

في الحقيقة، تظهر فرص جديدة للمراجحة الثقافية طوال الوقت. ومن ثم، فإن تشديد الاتحاد الأوروبي القوانين والقواعد الناظمة لتعيين المناطق الجغرافية فيما يتعلق بالمنتجات الغذائية، سوف يعزز المزايا الطبيعية لبلدان معينة أو أماكن المنشأ. أكثر من ذلك، ومثلما يشير تطوير فنلندا شهرة عالمية في الامتياز في تقانة المعلومات، في بعض فئات المنتجات، يمكن لمثل هذه المزايا أن توجد بسرعة أكبر من ذي قبل: في سنين لا عقود أو قرون. في هذه الأثناء، يمكن لتقليص أبعاد أخرى في فوارق إطار المسافات -التعرفة الجمركية أو تكاليف النقل مثلاً- أن تزيد أيضاً الإمكانية العملية للمراجحة الثقافية. على سبيل المثال، أصبح بيع المنتجات أو الخدمات للجاليات المغتربة اعتماداً على جاذبية «الوطن الأم» أسهل من ذي قبل.

المراجحة الإدارية

تفتح الاختلافات القانونية والمؤسسية والسياسية بين البلدان مجموعة أخرى من فرص المراجحة الإستراتيجية. فالتمايز في الضرائب ربما يجسد أوضح الأمثلة. فطوال التسعينيات، دفعت شركة نيوز كوربوريشن (التابعة لروبرت مردوخ)، على سبيل المثال لا الحصر، ضرائب دخل بمعدل يقل عن 10%، بدلاً من نسبة الضرائب الرسمية التي تتراوح بين 30 –36% في البلدان الرئيسة الثلاثة التي عملت فيها: بريطانيا، والولايات المتحدة، وأستراليا. وبالمقارنة، كانت الشركات المنافسة الرئيسة، مثل ديزني، تدفع نسبة تقارب المعدل الرسمي.

حظيت هذه الوفورات الضريبية بأهمية حاسمة لتوسع شركة نيوز كوربوريشن في الولايات المتحدة؛ نظراً لضغوط الأرباح على الشركة: ظلت هوامش الربح الصافية باستمرار أقل من 10% من المبيعات في النصف الثاني من التسعينيات، في حين تضخمت نسبة الأصول إلى المبيعات لتبلغ ثلاثة إلى واحد. وعبر تجميع الشركات التي اشترتها في الولايات المتحدة في شركات قابضة في جزر كايمان، استطاعت نيوز كوربوريشن اقتطاع مدفوعات الفائدة على الدين المستخدم لتمويل الصفقات من الأرباح المتولدة من صحفها وعملياتها في بريطانيا. وعلى وجه الإجمال، دمجت الشركة قرابة مئة من الشركات الفرعية في ملاذات ضريبية تفرض ضرائب شركات منخفضة أو لا تفرض أي ضرائب على الإطلاق، أو تخضع لقوانين محدودة فيما يتعلق بكشف الحسابات المالية. وساعدت قدراتها المعلوماتية غير الملموسة في هذا الصدد. وعلى حد تعبير أحد المرجعيات في المحاسبة: «لا يوجد سبب على الإطلاق يجعل صحيفة تملك الحق بإظهار شيء ما، ألا تصدر من أي مكان، ولذلك يمكن أن تصدر من جزر كايمان»[16].

تركز غالبية الشركات العابرة للحدود انتباهها على التمايزات الضريبية الدولية وعلى غيرها من القواعد الإدارية للمراجحة بسبب المضامين الكبيرة للقيمة. لكنها تميل إلى الحذر من مناقشة مثل هذه الاعتبارات؛ لأن المناطق الإدارية الرمادية التي تدعمها يمكن أن تتقلص إلى حد بعيد أو حتى تلغى. ومن ثم، فإن كثيراً من رجال الأعمال الصينيين،

في ظاهرة معروفة باسم «رحلة الذهاب والإياب»، وجهوا تمويلاتهم الاستثمارية عبر أطراف أجنبية لتعود إلى الصين مرة أخرى، عبر هونغ كونغ غالباً، وذلك لتأمين حماية قانونية أفضل، وتنازلات ضريبية، وغيرها من المعاملات التفضيلية. وفي الحقيقة، فإن ثلث الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تدفق ظاهرياً إلى الصين انطلق أصلاً –حسب التقديرات– من الصين! وتعد جزيرة موريشوس الصغيرة (التي يبلغ عدد سكانها 1.2 مليون نسمة) : «المصدر» الرئيس في بعض السنين للاستثمار الأجنبي المباشر المتدفق إلى الهند (عدد سكانها أكثر من مليار نسمة) بسبب اتفاقية ضريبية، إضافة إلى الروابط الثقافية (ثلث سكان موريشوس من أصول هندية). وبصورة أوسع، تميل الملاذات الضريبية والمناطق الحرة، ومناطق معالجة الصادرات، والمدن العابرة للحدود، وغيرها لأن تكون مناطق جاذبة وساخنة للمراجحة الإدارية. تحققت نجاحات مشهورة في هذا السياق. في عام 2006، كانت برمودا أغنى بلد في العالم، حيث بلغ معدل حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي 70 ألف دولار، متجاوزاً بذلك الولايات المتحدة بنسبة 60%.

معظم ما يجري تحت عنوان المراجحة الإدارية قانوني أو شبه قانوني على أقل تقدير –حتى حين لا يتمتع إلا بغطاء قانوني رقيق، مثل نقل النشاط الاقتصادي إلى موقع آخر، بدءاً بأنشطة التصنيع وانتهاء بالتخلص من النفايات، لاستغلال القوانين البيئية المتساهلة. لكن النشاط الإجرامي العابر للحدود –مثل إنتاج المخدرات وتوزيعها، والاتجار بالبشر، وصفقات الأسلحة غير المشروعة، وأشكال أخرى من التهريب، والتزوير، وغسيل الأموال، على سبيل المثال لا الحصر– تميل أيضاً لأن تشمل بعض مكونات المراجحة، خصوصاً المراجحة الإدارية[17]. أما حجم فرص المراجحة هذه فيساعد في تفسير السبب الذي يجعل مكون عبور الحدود في إجمالي النشاط الإجرامي يتجاوز على الأرجح افتراض الـ 10%– مع أن من المستحيل التأكد تماماً.

تميل أنواع الشركات التي ناقشها هذا الكتاب إلى العمل ضمن أو حول القواعد والأنظمة بدلاً من خرقها. لكنها يمكن أن تحاول، وحاولت فعلاً، استخدام ما تملكه من نفوذ سياسي لتغيير القواعد والأنظمة التي لا تعجبها. وهكذا، حذر اتحاد الصناعة

البريطانية في أواخر عام 2006 من أن عبء الضريبة في بريطانيا يمكن أن يسبب هجرة الشركات منها - في محاولة واضحة للحد من الضرائب وأعباء الخضوع لها[18]. ثمة مثال من نوع آخر تجسده الشركات التي تستخدم الحكومات القوية في وطنها الأم لممارسة الضغط على الحكومات الأجنبية لمنحها معاملة تفضيلية. شركة إنرون مثلاً، حشدت مساعدة وزارة الخارجية الأمريكية التي هددت بقطع المعونات التنموية عن موزامبيق -إحدى أفقر بلدان العالم- إذا منحت صفقة غاز إلى شركة من جنوب إفريقيا تنافس ائتلاف شركات إنرون.

هل في ذلك كله شيء من الخسة؟ أجل، خصوصاً وأن القصة تشمل شركة إنرون. لكن مثل هذه القصص تذكرنا بأن الشركات تساعد في صياغة القواعد الإدارية للعبة: يمكنها أن تضع القوانين والقواعد بدلاً من مجرد الخضوع لها، وأن تمايزات السلطة/ القوة مهمة - على مستوى الحكومة ومستوى الشركة.

المراجحة الجغرافية

حين نأخذ في الحسبان ما قيل وكتب عن «موت المسافة» المزعوم، لا نفاجأ عندما تأخذ قلة قليلة من خبراء الإستراتيجية المراجحة الجغرافية على محمل الجد. أجل، صحيح أن تكاليف النقل والاتصال قد شهدت انخفاضاً كبيراً في العقود القليلة الماضية، لكن هذا الانخفاض لا يترجم بالضرورة إلى تقلص في مدى إستراتيجيات المراجحة الجغرافية.

لنفكر في حالة النقل الجوي الذي انخفضت تكاليفه أكثر من 90% منذ عام 1930 - وهو انخفاض أكثر حدة من ذلك الذي شهدته وسائل النقل الأخرى في المدة ذاتها. وفي الحقيقة، وبفضل النقل الجوي، سنحت فرص جديدة للمراجحة الجغرافية. على سبيل المثال، يعرض على المزاد في سوق الأزهار العالمي في ألسمير في هولندا أكثر من 20 مليون زهرة ومليوني نبتة كل يوم، حيث يشتري الزبائن من الولايات المتحدة أو أوروبا الأزهار القادمة بالطائرات من كولومبيا مثلاً في يوم وصولها ذاته. وفي حين أن هذا مثال خاص، فإن الازدهار المرتبط بالتجارة الذي شهدته شركات النقل -يمكن اعتبارها كلها معتمدة على المراجحة الجغرافية- بين عامي 2003 - 2006 يذكرنا بأن المسافة

الجغرافية مازالت مهمة ومؤثرة: لو لم تكن كذلك لواجهت مستقبلاً كئيباً. ويؤكد مثال شركة لان تشيلي التي تركز على الشحن الجوي هذه النقطة. لنلاحظ أن الازدهار يمتد أيضاً ليشمل شركات النقل التي تعمل على الخطوط الداخلية فقط -على سبيل المثال، القطارات الأمريكية التي تنقل البضائع الصينية من موانئ الساحل الغربي إلى أجزاء أخرى من البلاد- نظراً لأن المسافة الجغرافية تظل مهمة داخل البلدان وبينها [19].

مع أن تكاليف الاتصال قد انخفضت بدرجة أكثر حدة من تكاليف النقل، ولكن لم تلغِ الفرص المتاحة للمراجحة المعتمدة على الجغرافيا. وهكذا، ولدت شركة كيبل أند وايرليس البريطانية للاتصالات اللاسلكية نسبة 37% من إيراداتها و74% من أرباحها من عملياتها الدولية بين عامي 2005-2006[20]. تشمل الأرباح الدولية المرتفعة الاستفادة من المسافة المتبقية عبر خدمة ثلاثة وثلاثين من الأسواق الصغيرة نسبياً في شتى أنحاء العالم – كثير منها جزر مازالت تهيمن الشركة على اتصالاتها بالعالم الخارجي.

في الحقيقة، تأثر ارتقاء الاتصالات الهاتفية الدولية تأثراً شديداً بالمراجحة الإدارية على المسافة الإدارية المتبقية، حتى وإن ضعفت بعض تأثيرات المسافة الجغرافية. وبالأساس، أخرت القواعد التنظيمية التي دعمت الأسعار التقدم في التقانة باستمرار. وفي أيام احتكار الاتصالات السلكية واللاسلكية، كان بمقدور زبون يعيش خارج الولايات المتحدة الاتصال بحاسوب شخصي داخلها، ليرد صاحبه على الزبون ورقم الوجهة (في بلد ثالث) ويتصل به مستفيداً من ميزة المعدلات الأقل سعراً للاتصالات التي تجري من الولايات المتحدة. وفي الوقت الراهن، تعتمد خدمات مثل سكايبي على مراجحة الاختلافات بين الاتصالات الخارجية الحساسة للمسافة والخاضعة للتسعير، وتكاليف المسافة الثابتة للاتصال الهاتفي عبر بروتوكول الإنترنت.

الشركات المعتمدة على المراجحة الجغرافية التي أصيبت ببعض الخسائر في العقود الأخيرة هي شركات التجارة العامة الكبرى التي استفادت تقليدياً من التفاوت الضخم في الأسعار الدولية لمصفوفة عريضة من المنتجات عبر نقلها من بلد إلى آخر. وجعلت تكاليف النقل المنخفضة والاتصال الأوثق من الأسهل على الشركات المصنعة وشركات التجزئة استغلال هذه الفرص بنفسها.

ومع ذلك، وجدت أنجح الشركات التجارية طرقاً مناسبة للبقاء في الميدان. وهكذا، بدلاً من أن تتاجر شركة لي أند فينغ (من هونغ كونغ) بنفسها مباشرة، استمدت معظم عائداتها من مراجحة جغرافية (واقتصادية) أكثر تعقيداً وتطوراً. واستخدمت مكاتبها المنتشرة في أربعين بلداً لإنشاء وإدارة سلسلة توريد متعددة الجنسيات لعملائها - أو ما يمكن وصفه بدقة أكبر بشبكات التوريد. على سبيل المثال، يمكن أن تأتي مستلزمات الملابس الإضافية التي تصنعها من الصين وكورية الجنوبية واليابان وتايوان وهونغ كونغ وجنوب آسيا. ثم يشحن المنتج بعد ذلك إلى الولايات المتحدة ليباع في متاجر التجزئة مثل ليمتد أو أبركرومبي أند فيتش، حيث يوفر له التأمين والأبحاث المتعلقة بالسوق، وحتى خدمات التصميم[21].

ما هو الهدف من هذا النشاط كله؟ الهدف هو إيجاد احتمالات متعددة للمراجحة عبر تقسيم سلسلة القيمة بصورة أكثر دقة عبر المناطق الجغرافية - أو الانخراط فيما يسميه الاقتصاديون «تبادل المهمات»[22]. ومن ثم فإن التأثير الرئيس لانخفاض تكاليف النقل والاتصالات لم يكن على المراجحة الجغرافية بحد ذاتها، بل على مدى المراجحة الاقتصادية التي ارتفعت تكاليفها ارتفاعاً كبيراً، كما سنرى في الفقرة الآتية.

المراجحة الاقتصادية

بمعنى من المعاني، تعد إستراتيجيات المراجحة التي تضيف القيمة كلها «اقتصادية». لكنني أستخدم التعبير هنا للإشارة إلى استغلال الفوارق الاقتصادية التي لا تستمد مباشرة من الاختلافات الثقافية أو الإدارية أو الجغرافية. تشمل هذه العوامل الفوارق في تكاليف العمل ورأس المال، إضافة إلى التنوع في المدخلات الأكثر تعلقاً بالمجال التجاري (مثل المعرفة) أو توافر المنتجات التكميلية.

أشهر أنواع المراجحة الاقتصادية استغلال العمالة الرخيصة، وهو شائع في الصناعات الأكثر تركيزاً على العمالة من رأس المال (مثل الملابس). وما يستحق التشديد هنا أن بمقدور شركات التقانة المتقدمة استخدام تلك الإستراتيجية بالدرجة ذاتها من الفاعلية.

لنفكر مثلاً في حالة شركة إمبراير البرازيلية التي تعد واحدة من أكبر شركتين في العالم لتوريد الطائرات النفاثة الإقليمية. وفي حين أن عوامل عديدة، منها الامتياز الإداري والتقني، تسهم في نجاح الشركة، إلا أن تكاليف الاستخدام بلغت 26000 دولار لكل موظف في عام 2002، مقابل مبلغ يقدر بـ 63000 دولار في مجال الطائرات الإقليمية لدى منافسها اللدود، شركة بومباردييه (الكندية) التي يقع مقرها في مونتريال. فلو اتبعت شركة إمبراير بنية تكلفة الاستخدام في شركة بومباردييه لانخفض هامش ربحها التشغيلي من 21% من الإيرادات إلى 7%، وأصبح صافي دخلها سلبياً. ولم يكن من المفاجئ أن تركز شركة إمبراير عملياتها على التجميع النهائي، أي أكثر أجزاء عملية الإنتاج اعتماداً على العمالة، وتوكل القيام بأنشطة التشغيل الأخرى إلى شركائها الموردين في البلدان الغنية التي ترتفع فيها تكاليف العمالة[23]. مراجحة العمالة واحدة من القواعد المؤسسة للتهديد الذي تواجهه الشركتان من شركة أفييشن إندستري الصينية، وهي مجموعة تصنيعية تديرها الدولة، أي بمساعدة شبكة من الموردين الدوليين، لتطوير طائرات إقليمية أكبر حجماً لكن تعرض بسعر يقل بنسبة تتراوح بين 20%[24] – 10.

قد تبدو الفوارق في تكلفة رأس المال لأول وهلة أنها تعرض احتمالات أقل من الفوارق في تكلفة العمالة – فعلى الرغم من كل شيء، تقاس الأولى بنقاط مئوية مفردة وليس بعشر أو عشرين كما هي الحال في الثانية. لكن معظم الشركات (في الولايات المتحدة على الأقل) تكسب العائدات ضمن نقطتين أو ثلاث نقاط مئوية من تكلفة رأس المال، ومن ثم فإن مثل هذه الفوارق تعد تكاليف غير مباشرة (نتيجة لزومية)، خصوصاً في الصناعات التي تعتمد على رأس المال (أكثر من العمالة). وتوفر حالة شركة سيميكس مثالاً معبراً عن المراجحة في التمويل (انظر الفصل الثالث).

في حين نركز عموماً على المراجحة الاقتصادية في سياق العمليات والتمويل، يمكن أيضاً استغلالها في أنشطة وظيفية أخرى. لنفكر مثلاً في شركة ستارنت نيتوركس التي أسست في أغسطس عام 2000 في ماساتشوستس، بهدف تحويل الشبكات اللاسلكية إلى اتصالات هاتفية عبر بروتوكول الإنترنت. وبعد تأسيسها بقليل، واجهت الشركة ما دعاه

مؤسسها أشرف داهوك بـ «الشتاء النووي» نتيجة الانهيار في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية[25]. لكن الشركة استطاعت البقاء –والازدهار– عبر نقل وظيفة تطوير منتجها إلى الهند. ولم تكن ستارنت مثالاً فريداً: إذ يبدو أن مزيداً من الشركات الأمريكية تنقل تطوير منتجاتها إلى الخارج، ولا تكتفي بمجرد مراكز الخدمة أو مكاتب تقديم المعلومات للزبائن، على الرغم من أن هذه المراكز والمكاتب اجتذبت اهتماماً أكبر[26].

استكملت المناقشة السابقة فهمنا لكل من الأبعاد العريضة الأربعة للمسافة المترسخة في إطار المسافات، بوصفها أساساً للمراجحة. إستراتيجيات المراجحة أكثر تنوعاً من أسس وقواعد المراجحة. ومن أجل توسيع تفكيرنا في المراجحة، سوف ندرس مثالاً مفصلاً يوضح هذا التنوع

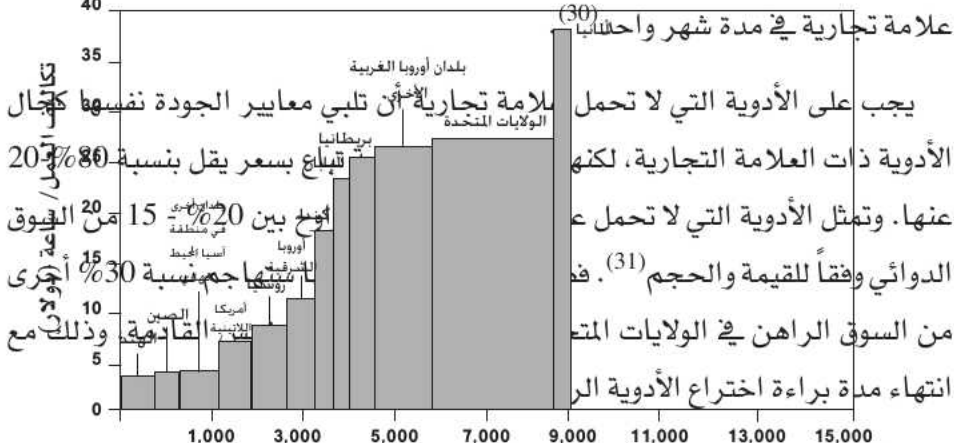
تنويعات المراجحة: نموذج الصناعة الدوائية في الهند

حين يفكر الناس في الصناعة الدوائية يخطر على بالهم «فارما الكبرى»: مجموعة من أكثر من عشر شركات متعددة الجنسيات تقع مقراتها في الولايات المتحدة وأوروبا وتهيمن على قرابة نصف السوق العالمية فيما يتعلق بالقيمة [27]. تاريخياً، ولدت شركات فارما الكبرى عائدات مرتفعة عبر تطوير وتسويق الأدوية المحمية ببراءات الاختراع – خصوصاً الأدوية الشائعة التي تعرف بأنها تلك التي تولد أكثر من مليار دولار من الإيرادات السنوية.

لكن فارما الكبرى تعرضت في السنوات الأخيرة إلى ضغوط هائلة: فقد حسبت شركة أكسنتشر أن القيمة الإجمالية لسوق القطاع الدوائي –الذي هيمنت عليه فارما الكبرى– انخفضت من أكثر من تريليوني دولار عام 2000 إلى أقل من 1.5 تريليون دولار بحلول عام 2005[28]. مشكلات فارما الكبرى متنوعة تشمل تراجع إنتاجية البحث والتطوير والتضخم العام. ومثلما يقول زميلي المتقاعد من هارفارد مايك شيرر: «الأسعار [المرتفعة] تزيد التكاليف»[29]. لكن التحدي الذي أركز عليه هنا يأتي من الأدوية المقلدة التي لا تحمل علامة تجارية. وعلى الرغم من أن هذه الأدوية هددت منذ مدة طويلة الأدوية

التي انتهت مدة براءة اختراعها، إلا أن ارتفاع تكاليف الأدوية وتعزز موقف المشترين، إضافة إلى تغيرات بنيوية أخرى، كثفت حديثاً تأثيرها على الأدوية التي تحمل علامات تجارية. وهكذا، ووفقاً لمؤسسة «ميدكو للحلول الصحية»، فإن ثلاثة أدوية شهيرة انتهت مدة براءة اختراعها في عام 2005، تحولت نسبة 87% من وصفاتها إلى أدوية لا تحمل علامة تجارية في مدة شهر واحد[30].

يجب على الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية أن تلبي معايير الجودة نفسها كمجال الأدوية ذات العلامة التجارية، لكنها ... تباع بسعر يقل بنسبة 80% - 20% عنها. وتمثل الأدوية التي لا تحمل ع... تتراوح بين 20% - 15 من السوق الدوائي وفقاً للقيمة والحجم[31]. ف... نسبة 30% أخرى من السوق الراهن في الولايات المت... القادمة، وذلك مع انتهاء مدة براءة اختراع الأدوية الر...



هناك كثير من مصنعي الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية في العالم - يبلغ عددهم 150 وفقاً لأحد التقديرات. أكبر الشركات المصنعة، تيفا الإسرائيلية، بلغت مبيعاتها 5.3 مليار دولار عام 2005، ونجاحها متجذر في المراجعة الإدارية: وفقاً لإيلي هورفيتز، الذي أد... ها ... وعشرين سنة، فهي تدين بوجودها إلى المقاطعة العربية للشركات التي تتع... على المقاطعة، سمحت إسرائيل للشركات المحلية بنسخ الا... أصحابها داخلياً - وبهذه الطريقة بنت الشركة...

فجو... بين الهنود في الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية. فقد فكر مصنعو الأدوية في الهند طويلاً بسياسة أقرت بمعالجة الأدوية التي تحمل علامة تجارية لكن دون أن تنتجها، ومن ثم كافأت سرقة تقانة ومكونات الأدوية المستوردة. ومنذ عام 2005، عدلت قوانين براءة الاختراع في الهند لتلبي المعايير الدولية نتيجة انضمام الهند إلى منظمة التجارة العالمية. لكن بسبب هذا التاريخ، وتكاليف العمالة الرخيصة، واستعداد المشتري للدفع، والمنافسة

الحادة محلياً، طورت الشركات المصنعة الكبرى في الهند قدرات تصنيعية منخفضة التكلفة أتاحت لها بناء موقع مهم في ميدان صناعة الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية. أحد المؤشرات يدل على أن الشركات الهندية تمثل 25% من «تطبيقات الأدوية الجديدة المختصرة» التي تقدم إلى إدارة الدواء والغذاء الأمريكية لإطلاق الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية - حتى عند التركيز على أكبر عشر شركات هندية من بين عدة آلاف.

استمرت بعض الشركات الهندية في التركيز على تقليد الأدوية التي انتهت مدة براءة اختراعها أو الأدوية التي مازالت ضمن المدة في بعض الأماكن، لكن يمكن تسويقها في أسواق أخرى غير منظمة. المقاربة الأولى هي التي اتبعها تقليدياً المتنافسون في ميدان صناعة الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية. والثانية تجسدها ثاني أكبر شركة دوائية هندية، سيبلا. في عام 2000، أعلنت الشركة إنتاج دواء مضاد لفيروس العوز المناعي البشري القهقري خفض التكلفة السنوية للمعالجة من 11000 دولار لكل مريض إلى 400 دولار. ويعتقد أن منتجات سيبلا تمثل ثلث المعالجات المضادة لفيروس العوز المناعي البشري/ الإيدز في إفريقيا، والشركة قادرة على اكتساب أسواق جديدة إذا نفذت الحكومات الأخرى شروط منظمة التجارة العالمية التي تسمح لها بإعلان حالة الطوارئ وترخيص إنتاج أو بيع الأدوية دون الحصول على إذن صاحب براءة الاختراع - مثلما حدث في تايلند في نهاية يناير عام 2007[34].

بدأت شركات هندية أخرى التعاون مع شركات غربية عبر الحصول على ترخيص تصنيع منتجاتها وتسويقها في الهند عادة، أو تصنيع المكونات الدوائية الفاعلة لتسوقها الشركات الغربية خارج الهند. المثال المعبر عن شركة اتبعت المقاربتين كلتيهما، تجسده شركة نيكولاس بيرامال، ثامن أكبر شركة أدوية في الهند، التي تجنبت أساساً صادرات الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية -وما يرتبط بها من احتكاك مع فارما الكبرى- وذلك للتركيز على مثل هذه الشراكات التعاونية. فقد حصلت على ترخيص إنتاج الأدوية من عدة شركات غربية وشددت على تصنيع الأدوية الخاصة لها ومشاركتها في الأبحاث والتطوير.

لكن الشركات الدوائية الهندية الأخرى، مثل أكبرها «رانباكسي»، ركزت على الابتكار أو الريادة عموماً[35]. وعلى شاكلة معظم الشركات الهندية الأخرى، حققت شركة رانباكسي مبيعات خارجية كبيرة -تعادل 80% من إجمالي مبيعاتها- عبر صادراتها من الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية، لكن في السنوات الأخيرة وسعت نشاطها عبر عدة طرق. ولكي تستفيد من مدة الأشهر الستة الحصرية في الولايات المتحدة، كانت شركة رانباكسي جريئة في محاولاتها لتكون أول من يصنع نسخ الأدوية التي تنتهي مدة براءة اختراعها. استلزمت هذه المقاربة دعاوى قضائية مطولة، لم تكن ناجحة أحياناً (مثلاً: تحديها لبراءة اختراع شركة بفيزر للدواء المضاد للكوليسترول، ليبيتور، الأكثر شهرة في العالم)، وجَنَتْ فوائد كبرى في أحيان أخرى (مثلاً: الدواء المضاد للكوليسترول، سيمافاستاتين). ثمة مجموعة أخرى من المبادرات الابتكارية التي استهدفت تحسين الأدوية التي انتهت مدة براءة اختراعها (مثلاً: عبر أنظمة إيتاء جديدة). وهكذا، منحت ترخيص الصيغة التركيبية للمضاد الحيوي سيبروفلوكساسين إلى شركة باير عام 1999. وبعد ذلك، شددت الشركة على أجهزة التنفس والرقع التي تعالج عن طريق الأدمة (الجلد). وفي حين تخضع الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية لإجراءات موافقة أكثر تعقيداً، إلا أنها استفادت من مدة السنوات الثلاث للتسويق الحصري في الولايات المتحدة.

هناك مقاربة ابتكارية أكثر أهمية استخدمتها شركة رانباكسي -وشركات هندية كبيرة أخرى- تمثلت في الاستثمار في تطوير أدوية جديدة كلياً. من المقدر إجمالاً أن الشركات الهندية لديها أكثر من ثلاثين «من المكونات الكيميائية الجديدة» في مراحل متقدمة نسبياً من التطوير. لكن تكلفة اكتشاف وتطوير عقار جديد (والفشل في ذلك) تقدر في الغرب بمبلغ يتجاوز مليار دولار - أي أكثر من العائدات السنوية لشركات الأدوية الهندية كلها باستثناء رانباكسي. ومن ثم فإن معظم الشركات الهندية التي تحاول تطوير أدوية جديدة - مثلاً: د. ريديز، ثالث أكبر شركة- أعلنت عزمها على منح تراخيص الأدوية الواعدة بوصفه طريقة لتعويض تكاليف ومخاطر التجارب السريرية للأدوية وإطلاقها في السوق.

يشير منح التراخيص أيضاً إلى تشكيلة منوعة من الإستراتيجيات ذات الصلة التي تشمل التركيز على أنشطة سلسلة القيمة التي لا تتصل بتصنيع الأدوية.

- البحث والتطوير: بدلاً من مجرد المشاركة في التصنيع، يتولى عدد من الشركات الهندية مهمة الأبحاث والتطوير لشركات التصنيع الغربية. تركز مثل هذه المقاربة على أكبر فوارق المراجحة في القطاع: تقدر شركة بفيزر أن أجر الكيميائيين الهنود يبلغ 5 دولارات في الساعة، مقابل أكثر من 50 دولاراً للعلماء الأمريكيين. ومن ثم، وقعت شركتا نيكولاس بيرامال وإيلي ليلي في أوائل عام 2007 اتفاقاً تتحمل الأولى بموجبه مسؤولية التصميم العالمي، وتنفيذ المرحلة المبكرة من العمل السريري لعدد من أدوية الثانية الجديدة.

- الاختبارات السريرية: يجب أن يخضع أي دواء جديد لسلسلة من الاختبارات السريرية -آخر مراحل الاختبار وأكثرها كلفة- على عينة مختارة بكل دقة من المرضى. اجتذبت هذه الاختبارات انتباهاً كبيراً من الشركات المعتمدة على المراجحة في صناعة الدواء. وتجرى نسبة تتجاوز 40% من الاختبارات السريرية كلها في البلدان الفقيرة[36]. وتجتذب الهند انتباهاً خاصاً بسبب المورد الضخم من المرضى، وكثير منهم «بسطاء في المعالجة» (لا يستهلكون كميات كبيرة من الأدوية)، ولأن أطباءها يعرفون الإنكليزية[37].

- الخدمات المعتمدة على تقانة المعلومات: نجحت الهند بوصفها وجهة للخدمات المعتمدة على تقانة المعلومات، حيث مثلت قرابة نصف إجمالي الأنشطة التي نقلت إلى الخارج عام 2005[38]. ونتيجة لذلك، أظهر القطاع الدوائي اهتماماً كبيراً باستغلال إمكانيتها في احتواء التكاليف المتزايدة لإدارة البيانات والدعم المعلوماتي في أثناء عملية تطوير الأدوية في مجالات مثل إدخال البيانات، وإدارة قواعد البيانات، وتصميم دراسة الاختبارات، وخدمات دعم الزبائن، وتحليل البيانات.

لا يعد هذا الوصف كاملاً – ويمكن تمييز الإستراتيجيات أيضاً عبر نمط النمو (داخلياً أو عبر امتلاك الشركات الأخرى/ بالشراء/، حيث اجتذب هذا النمط الأخير كثيراً من الشركات الهندية في السنوات الأخيرة)، ومجالات التخصص، والتركيز الجغرافي... إلخ. يمكن أيضاً النظر إلى القواعد الثقافية أو الجغرافية للمراجحة عبر التفكير في الأنظمة

الطبيــة التقليدية في الهند -أيورفيدا، سيدا، أونــاني- وتنوعها البيولوجي. لكن يجب أن يكون تنوع إستراتيجيات المراجحة المحتملة واضحاً مسبقاً.

تنوعت ردود أفعال فارما الكبرى. ونوفارتيس، خامس أكبر شركة أدوية في العالم مثال على ذلك. فقد اشترت شركة هيكسال الألمانية مقابل 8.3 مليارات دولار عام 2005 لتعزيز موقعها بوصفها واحدة من أكبر اثنتين من الشركات المصنعة للأدوية التي لا تحمل علامة تجارية في العالم، وحاولت جمع الأدوية التي تحمل ولا تحمل علامات تجارية لعرض رعاية صحية شاملة «في موقع واحد»[39]. وفيما يتعلق بالهند، شاركت نوفارتيس في السوق هناك، بوصفها خامس أكبر شركة أجنبية. وتولت أيضاً إجراء اختبارات سريرية وتطوير البرمجيات في الهند، وافتتحت في أوائل عام 2006 مركزاً عالمياً للبحث والتطوير قرب مومباي لبيع الأدوية مباشرة إلى الزبائن. لكن التزام شركة نوفارتيس الكبير بالمصدر كان في الصين، التي وجد فيها عدد من شركات فارما الكبرى إمكانية أعظم من الهند. في أواخر عام 2006، أعلنت استثماراً بقيمة مئة مليون دولار في مرفق للبحث والتطوير في شنغهاي ركز بداية على الأمراض السرطانية الناجمة عن العداوى – وهي تمثل نسبة مهمة من حالات السرطان في الصين. ونشطت الشركة أيضاً على الجهة القانونية: في يناير عام 2007، رفعت دعوى أمام محكمة هندية لنقض قرار يحظر منحها براءة اختراع شكل معدل من عقارها المضاد لسرطان الدم، جليفك – مما استحث مسؤولاً في منظمة أطباء دون حدود للتعليق بالقول: «تحاول نوفارتيس إغلاق صيدلية العالم النامي»[40]. من الواضح أن المراجحة عرضت عدداً من الخيارات أمام فارما الكبرى، وليس لشركات الصف الثاني فقط.

تحليل المراجحة

نظــراً لتنــوع إستراتيجيــات المراجحــة، لا توجد طريقة واحــدة لتحليلهــا. إلا أن من الممكن استخدام بطاقة تسجيل مكونات القيمة لتنظيم التحليل والمساعدة في اقتراح بعض المقاربات المسموحة والممنوعة. أما النقطة المفتاحية فهي تذكر أن المراجحة يمكن أن تؤثر في مكونات بطاقة تسجيل القيمة كلها، لا مجرد خفض التكاليف.

إضافة الحجم

يمكن للمراجحة أن تؤثر في الحجم عبر طرق عدة. في بعض الأحيان، يمكن لفرص المراجحة أن تفتح أنشطة تجارية جديدة كلياً -مثلاً: قطف الأزهار في فصل الشتاء في الجزء الغربي من العالم. وفي أحيان أخرى تأتي زيادة الحجم من حقيقة أنه في غياب المراجحة، قد يكون من الضروري تغيير وجهة النشاط التجاري- وهي نقطة مزعجة لكثير من المديرين التنفيذيين في قطاع التقانة المتقدمة، الذين يشتكون من صعوبة العثور على المواهب التقنية المناسبة في كثير من البلدان المتقدمة.

ثمة مصدر مختلف نوعاً ما لنمو الحجم يشمل تأمين الوصول إلى السوق. دعونا نعيد التفكير في قرار شركة نوفارتيس بتأسيس مختبر رئيس للبحث والتطوير في شنغهاي. وفي حين أن مراجحة التكلفة تمثل كما هو مفترض أحد بواعث هذه الخطوة، فإن التحليل أكد وجود باعث آخر: تحسين العلاقات مع السلطات الحكومية التي ستقرر نوع الأدوية التي تشتريها لمواطنيها[41]. وهكذا، عند تقويم مثل هذه الخطوة، من المهم حساب التأثيرات الإيجابية في الأحجام المستقبلية بدلاً من مجرد تبني منظور يركز على التكاليف وحدها. وإلا، سوف نرفض بعض الخطوات المنطقية.

تتجمع هذه الآليات كلها كما هو مفترض لتفسر النتيجة التي اكتشفها استطلاع للرأي أجري حديثاً: النمو ثاني أكثر الأسباب التي كررها المبحوثون لنقل الإنتاج إلى الخارج، بعد تخفيض التكاليف[42]. وليس من الضروري تقويم أهميتها النسبية لاستنتاج أن فكرة المراجحة التي تضيف القيمة يجب أن تؤخذ على محمل الجد.

وبالطبع، إلى جانب التأثيرات الممكنة للمراجحة في توسيع الحجم، من المهم توضيح قابلية قواعد المراجحة للتوسع. والمثال المعبر على مثل هذه القيود، شركة «جي إي إن 3 بارتنرز» في كمبريدج بولاية ماساتشوستس. فالنشاط الأساسي للشركة يتركز على الاستشارة الإبداعية التي تقدمها للشركات الأمريكية الكبرى عبر الخبراء الروس المختصين بالمنهج الصارم الذي يعود إلى الحقبة السوفييتية لحل المشكلات بطريقة مبتكرة[43]. في نهاية عام 2005، بلغ عدد موظفي الشركة في روسيا مئة موظف، نصفهم

من حملة الدكتوراه في العلوم، وهؤلاء يلبون متطلبات الشركة (خمسة أعوام من الخبرة العملية). ومن الممكن تصور زيادة هذا العدد ليبلغ عدة مئات، ربما، لكن ليس أكثر. ونظراً لتلك القيود المعيقة لزيادة الحجم، اضطرت الشركة لتبني نموذج للنشاط التجاري أكثر اعتماداً على الخدمات الرفيعة المستوى والمرتفعة التكلفة، مقارنة مثلاً بشركات خدمات البرمجيات الهندية التي تشغل مئات آلاف الموظفين التقنيين الجدد كل سنة. إذ بلغ الإيراد السنوي للموظف في شركة جي إي إن 100 ألف دولار، وتسعى إلى زيادته إلى أكثر من 200 ألف، مقابل مبلغ يتراوح بين 50-70 ألف دولار في شركات خدمات البرمجيات الهندية، مع أن رواتب الموظفين الروس مازالت أدنى إلى حد ما.

تخفيض النفقات

في حين مثل تخفيض النفقات أكثر الأسباب التي كررها المبحوثون للخطوات المتعلقة بالمراجحة، فإن تحليلاتها كثيراً ما تخطئ بطرق مفهومية بسيطة لكنها خطرة عملياً. ومثلما يشير مثال شركة جي إي إن 3، يمكن لذلك أن يكون مضللاً: في تلك الحالة، لا بد لتكلفة فريق العاملين المطلوب منهم التضلع من منهج حل المشكلات المتوارث من الحقبة السوفييتية أن ترتفع ارتفاعاً حاداً، إذا ثبت أن شركة جي إي إن 3 -وغيرها من الشركات الاستشارية التي تستغل قاعدة المصدر ذاته- قد نجحت في استغلال المصدر مالياً. شملت المشكلات المتكررة ذات الصلة الفشل في التكيف مع التغيرات المرجحة في معدلات الصرف (قيمة اليوان الصيني مثلاً متدنية مقابل العملات الغربية، مما يشير إلى أن التقويمات المستقبلية اعتماداً على أسعار الصرف الحالية سوف تبالغ بحقيقة ميزة التكلفة الصينية)، ومع التمايزات في الإنتاجية (في كثير من الحالات الصينية والهندية، مازالت جزءاً صغيراً من المستويات الغربية). حتى التقديرات المرجعية على ما يبدو يمكن أن تخضع لمثل هذه المشكلات.

على سبيل المثال، أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية منذ مدة قريبة تقريراً ذكر أن مستوى البحث والتطوير في الصين تفوق على مستواه في اليابان. اعتمدت هذه

«النتيجة المكتشفة» على الفكرة الآتية: لأن العلماء والمهندسين في الصين يكلفون ربع نظرائهم في اليابان وفقاً لمعدلات الصرف الرسمية، فلم لا نضاعف إنفاق الصين على البحث والتطوير أربع مرات؟!(44).

ومع ذلك، في حين نقر ببعض الأسباب التي تجعل مراجحة العمالة أقل فائدة مما تبدو للوهلة الأولى، من المهم أيضاً إدراك بعض العوامل الإيجابية التي كثيراً ما تعرضت للتجاهل. لنفكر مثلاً في نوع الحساب الذي أميل إليه حين أتناول مراجحة العمالة أمام طلابي: «تكاليف موظفي البرمجيات الهنود تبلغ -مثلاً- ثلث تكاليف نظرائهم في الولايات المتحدة، لكنها ترتفع بنسبة 15% سنوياً، بحيث إن ميزة التكلفة الهندية سوف تتلاشى في مدة ثماني سنوات».

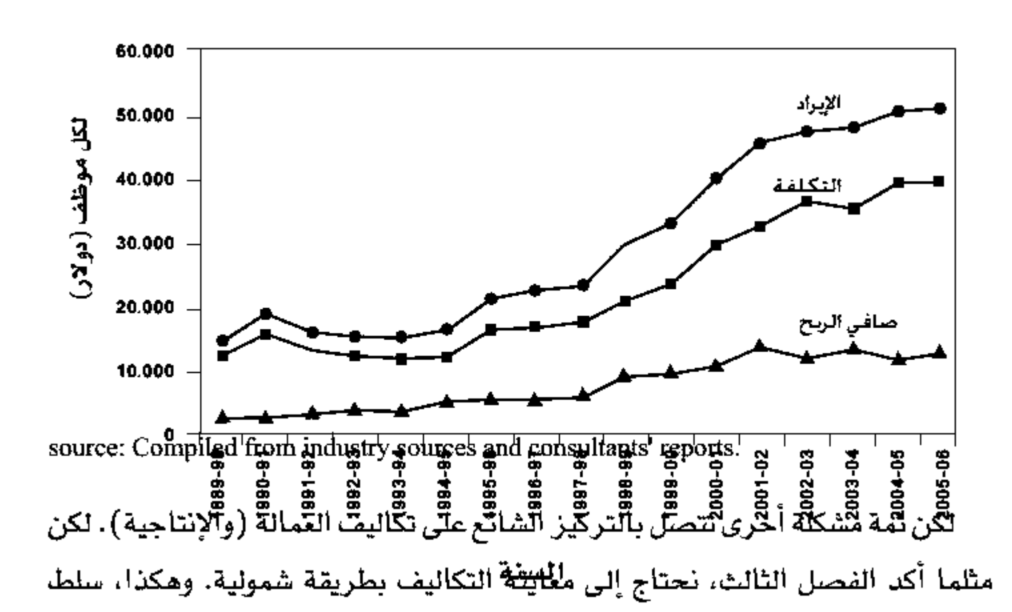
هذه الحجة ضد المراجحة تتجاهل عدة نقاط مفتاحية:

- تكاليف فرص تحويل النشاط التجاري (انظر فقرة إضافة الحجم).
- احتمال ظهور ضغوط أقوى على التكلفة والإتاحة في البلدان المتقدمة — مما يؤدي إلى توقعات بأن إجمالي الفائض المتولد بواسطة الهند وغيرها من البلدان التي توفر العمالة الرخيصة في ميدان تقانة المعلومات سوف يزداد بدلاً من أن يتناقص في السنوات القليلة القادمة (انظر الشكل 6-2).
- احتمال إجراء تحسينات أكثر سرعة على الإنتاجية واحتواء التكلفة في الهند — مثلما تحقق ذلك في التسعينيات عبر نقل التطوير إلى الخارج.
- تمايزات الجودة التي تميل في هذه الحالة لمصلحة المنافسين الهنود، كما سنناقش في الفقرة الآتية.

الفكرة الأوسع هنا أن من المهم تجاوز المقارنات الساذجة لتكلفة العمالة والنظر بطريقة متعمقة إلى أنواع الإيجابيات والسلبيات الموجزة سابقاً، وعدم جعلها تصل إلى حد الافتراض أن تأثيراتها سوف تحيد بعضها بعضاً، وهذا لن يحدث إلا مصادفة.

الشكل: 6-2

ارتقاء القوة العاملة العالمية في ميدان تقانة المعلومات (تكلفة العمل/ساعة مقابل معادل الدوام الكامل).



source: Compiled from industry sources and consultants' reports.

لكن ثمة مشكلة أخرى تتصل بالتركيز الشائع على تكاليف العمالة (والإنتاجية). لكن مثلما أكد الفصل الثالث، نحتاج إلى معاينة التكاليف بطريقة شمولية. وهكذا، سلط

عمل مجموعة بوسطن الاستشارية الضوء على رأس المال الذي يمكن ادخاره ببناء مصانع ومنشآت في البلدان التي يتطور اقتصادها بسرعة، مثل الصين[45]. وتقدر المجموعة أن من الممكن في عمليات التصنيع المتميزة تخفيض استثمارات رأس المال النمطية بنسبة تقل بمعدل يتراوح بين 10 - 30% عن المستويات الغربية عبر استخدام موردي المعدات المحليين؛ وبنسبة تتراوح بين 20 - 40% عبر استهداف تحسين العمليات مثل استبدال رأس المال بالعمالة وإعادة التفكير في قرارات الصنع أو الشراء؛ وفي نسبة تتراوح بين 30 - 60% عبر إصلاح نموذج التشغيل بتجديد سلسلة الإنتاج برمتها، وإعادة تصميم المنتجات لتناسب قابلية التصنيع المحلية، والانتقال إلى الاستفادة من نموذج العمل خمسة أيام في الأسبوع. ولا تشمل المنافع العوائد المرتفعة على الاستثمار فقط، بل التكاليف الثابتة الأكثر انخفاضاً ونقاط التعادل وتقلص حواجز الخروج في حالة توقف عمليات التشغيل – أي انخفاض في حجم المخاطرة والتكاليف.

وبالطبع يجب أن يتمثل الهدف النهائي للتحليل في بناء صورة شاملة للتكاليف بدلاً من التركيز على عامل تكلفة وحيد، بغض النظر هل هو العمالة أم رأس المال أم غيرهما. وهذا محدد مفتاحي، إلى جانب العوامل المتعلقة بالتمايز التي نناقشها لاحقاً، لاحتمال نقل المنتج أو الخدمة إلى الخارج. ولا تشمل علامات «القابلية للنقل إلى الخارج» المتعلقة بالتكاليف العوامل التي ناقشناها سابقاً فقط، بل تضم النسب المرتفعة للقيمة إزاء الحجم، وسلاسل التوريد القصيرة، وتوافر المدخلات والمهارات المطلوبة. لكن من أجل فهم «درجة» الحافز لنقل المنتجات أو الخدمات إلى الخارج بدلاً من التعامل مع قابلية النقل للخارج بوصفها عملية سهلة لا تتطلب سوى وضع المفتاح على وضعية التشغيل – من الأفضل معاينة التكاليف بطريقة شمولية وليس الاعتماد على علامات من هذا النوع.

للحصول على مثال محسوس ومتعين، نسأل: لماذا استطاعت شركات خدمات البرمجيات الهندية النمو بسرعة أكبر وتحقيق مرابح أعلى من شركات الأدوية الهندية؟ يكمن جزء من الإجابة في اعتماد البرمجيات بصورة أكبر على العمالة، حيث تمثل تكاليف الموظفين نصف الإيرادات أو أكثر. والإجابة الأشمل تكمن في أن إجمالي تكاليف شركات

البرمجيات الهندية (لكل موظف) مازالت تمثل أقل من ثلث تكاليف الشركات المنافسة الغربية، التي تحاول اقتناص السوق منها، في حين أن تكاليف شركات الأدوية الهندية تعادل أكثر من ثلثي تكاليف الشركات الغربية التي تصنع أدوية لا تحمل علامة تجارية. والإجابة الأكثر شمولية تأخذ في الحسبان أيضاً الحواجز الإدارية المعيقة للمراجحة الاقتصادية في قطاع الأدوية[46].

التمايز

اجتـذب تأثير المراجحة في التمايز أو الاستعداد لدفع السعر انتباهاً أقل من تأثيرها في التكاليف، لكنه يعادله في الأهمية. على سبيل المثال، كثيراً ما تشمل المراجحة الثقافية رفـع مستوى الاستعـداد للدفع اعتماداً على تأثيرات بلد المنشـأ. وبالطبع، ومثلما حذرنا الفصـل الثالث، يمكن لمثل هذه التأثيرات أن تكون سلبية لا إيجابية اعتماداً على الحالة والوضع.

تعزز أمثلة المراجحة الاقتصادية أهمية التحليل الفعلي لمضامين المراجحة فيما يتعلق بالتمايز. وفي حين تقلص المراجحة الاقتصادية في أغلب الأحوال الاستعداد للدفع إضافة إلى التكاليف، هناك استثناءات مهمة لهذه القاعدة. ويبدو أن خدمات البرمجيات تمثل أحد هذه الاستثناءات. فشركات البرمجيات الهندية أقل أسعاراً وتكلفة من منافساتها في الغرب، لكن يبدو أن هذا يعبر عن السمعة والطلب، لا عن الفوارق في الجودة. وفي الحقيقة هناك أدلة على أن عدداً من الشركات الهندية الكبرى – مثل تاتا للخدمات الاستشارية (أكبر الشركات الهندية)، الرائدة أيضاً في جمع مثل هذه البيانات – تعرض جودة أعلى وتكاليف أقل لصيانة البرمجيات، على وجه الخصوص، مقارنة ببعض نظيراتها الغربيات الأكثر شهرة[47]. يأتي الإثبات من حقيقة أن الهند لا تزال تمثل نصف مراكز تطوير البرمجيات المعتمدة للتشغيل على أعلى مستويات الالتزام بمعايير العملية، وإن كانت لا تمثل أكثر من عشر إجمالي القوة العاملة في تقانة المعلومات في العالم. هذا المثال، إضافة إلى تدشين شركة تاتا للخدمات الاستشارية، في الربع الأول من عام 2007، حملة تسويق ركزت على نشر ميزتها التنافسية المزدوجة، يؤكدان أهمية ما يأتي:

- عدم التعامل مع السعر بوصفه بدلاً عن الجودة أو الاستعداد للدفع على المدى الطويل.
- التعمق في فهم الجوانب المالية للمشتري. ولذلك شددت حملة شركة تاتا للخدمات الاستشارية على مضامين نوعية البرمجيات الهزيلة بالنسبة لإجمالي تكاليف الجودة للمشتري، ومنها تحسين العمل - الذي قدر بنصف إجمالي إنفاق تقانة المعلومات في المؤسسة النمطية الكبيرة.
- نشر هذه الفوائد والمنافع بطريقة فاعلة بدلاً من مجرد الافتراض بأن المشترين يقررونها لأنفسهم.

ومثلما هي الحال في التكاليف، يمكن تعليم مدى القابلية لنقل الإنتاج إلى الخارج فيما يتصل بالتمايز: ... يكون من المطلوب تعديله ليناسب ... المحلي أو الخدمة مرتفعة، أو صناع ... ضل عادة محاولة بناء صورة شامل ... الاستعداد للدفع والتكاليف- بدلاً

تحسين جاذبية ا

إضافة إلى ا ... لسعر، قد تحسن المراجحة جاذب ... كة أي بي إم عدد موظفيها في الهند من تسعة آلاف إلى خمسين ألفاً في أقل من ثلاث سنوات، لا لمجرد تحسين قدراتها المالية والاقتصادية فقط، بل لممارسة الضغط على الشركات الهندية المنافسة عبر مهاجمة ما يعد حتى الآن أهم ميزة لها.

قد يكون من التهور الافتراض بأن المراجحة تمارس دوماً نوعاً خاصاً من التأثير في هذا الصدد. ففي حين أقامت الشركات العالمية مراكز بحث وتطوير عديدة في الصين والهند -مع تركيز على الإلكترونيات والاتصالات في الصين، والبرمجيات والهندسة في الهند- تبقى حماية حقوق الملكية الفكرية تثير قلقاً عميقاً. وتشير إحدى الدراسات التي

تناولت الشركات العالمية التي أقامت مراكز للبحث والتطوير في الصين إلى أنها وجدت عدة طرق للتصدي لهذه القضية. أحد الأساليب الذي يحظى بأهمية خاصة تقسيم جهود البحث والتطوير عبر الشبكة العالمية للشركة بطريقة تعتمد فيها قيمة المشروعات المقامة في الصين على المشروعات المقامة في أمكنة أخرى في الشبكة العالمية، أو على خبرة الشركة المحددة[48]. لنلاحظ أيضاً أن هذه الإستراتيجية غير متاحة للشركات المحلية، مما يسهم على الأرجح في إنفاقها الأقل على البحث والتطوير وعائداتها منهما.

لا تعد هذه التقسيمات حلاً مثالياً: لنفكر مثلاً في مزاعم شركة سيسكو بأن شركة هواوي تكنولوجيز الصينية استولت بصورة غير قانونية على تقانتها عبر مناطق جغرافية متعددة. لكن المفهوم يشير إلى درسين مهمين فيما يتعلق بالإستراتيجية. أولاً، في الدراسة التي استشهدنا بها سابقاً، يبدو أن الشركات التي أبلت بلاء حسناً في مراكز البحث والتطوير الصينية هي التي تملك صلات داخلية قوية، مما يذكرنا بأن الميزة التنافسية يمكن أن تتطور في التعامل مع الإخفاقات المؤسسية، إضافة إلى القواعد الأكثر تقليدية. ثانياً، يجب توضيح أن البيئة الخارجية بحاجة إلى اعتبارها حقيقة واقعية: يمكن لعواملها أن تتأثر (ويجب أن تتأثر في الحالة المثالية) بإستراتيجية الشركة.

تطبيع المخاطرة

تخضع المراجحة إلى مصفوفة واسعة من المخاطر، المتعلقة بالسوق وغيره. فيما يتعلق بالسوق، لنفكر في الأخطار كلها التي تواجه سلاسل التوريد عبر الحدود: من الموردين الذين يتعذر الاعتماد عليهم إلى تقلب معدلات الصرف؛ واحتمال وجود عقبات وعراقيل تتعلق بالبنية التحتية على الحدود؛ وتضاعف المخاطر المرتبطة بسلاسل التوريد المقسمة عبر بلدان متعددة... إلخ.

لكن لدى شبكة شركة لي أند فنغ رؤى عديدة تتعلق بكيفية التصدي لمثل هذه المخاطر. وبعد هجمات الحادي عشر من سبتمبر على الولايات المتحدة، تطلب الأمر من الشركة أقل من ثلاثة أسابيع كما قيل لإعادة موضعة الأنشطة الحساسة للوقت ونقلها من الشركاء في باكستان إلى الشركاء في بلدان أخرى اعتبرت آمنة سياسياً. ومارست على ما

يبـدو مثل هذه المراجعة الدينامية عـبر أطر زمنية طويلة أيضاً، استجابة لتغيرات مهمة مثـل التغيرات في معدلات الصرف. مثل هذه الخطـوات حدثت ضمن سياق إستراتيجية أعرض حيث القدرة والطاقة والمواد تخضع لعمليات طويلة الأجل أو الطلب المستقر مثبت قبـل الموعد المحدد، لكن القرارات المتعلقة بالسمـات الحساسة لتقلبات السوق تؤجل إلى أقصى حد ممكن.

ثمة نوع محدد من المخاطرة المرتبطة بالمراجعة يتعلق بحساسيتها السياسية — وهذا يتضح بصورة خاصة في مراجعة العمالة لكن لا ينحصر ضمن إطارها. لنلاحظ أن مثل هذه المخاطرة لا تنحصر ضمن المجموعات الخارجية (من الزبائن): فمع نقل شركة أي بـي إم إنتاجهـا على الخارج مثلاً، حرص مديروها على الحـذر لا في اتصالاتهم العلنية، بل في اتصالاتهم الداخلية أيضاً. فالشركات التي نجحت في المراجعة تعرض عدة دروس في هـذا الصدد. أولاً، الحـذر والتكتم: التشديد على الإمكانيـة العملية والنمو بوصفهما أهدافـاً، لا على (مجرد) تخفيض التكاليف، والحـذر عند الاعتماد على معايير الصحة والسلامـة والبيئـة التـي تكون أقل تشـدداً وصرامة مقارنـة بمعايير الوطـن الأم. ثانياً، يجـب التفكير عبر سلسلة من الآليات –ممارسـة الضغط، العمل مع الحلفاء الطبيعيين، ومنهـم الشركات المنافسـة لولا ذلك، والاستثمار في إيجاد فرص العمل... إلخ– لتوسيع حريـة العمل. الاقتراح الأخير هو تفضيـل إستراتيجيات تعرض درجة معينة من النشاط والحيوية تجاه التغييرات في المناخ السياسي.

يجب موازنة المخاطرة السياسية المرتبطة بإستراتيجيات المراجعة مع الإقرار بالمخاطر السياسيـة المحتملـة للعوامل المضـادة للإستراتيجيات. لنفكر في المثـال المذكور في الفقرة الأخيرة: الدعوى القضائية التي رفعتها شركة نوفارتيس أمام إحدى المحاكم الهندية. يجب رؤية المخاطر، مثلها مثل مكونات بطاقة تسجيل القيمة، من منظور مقارن، عبر البدائل.

توليد المعرفة – وغيرها من الموارد والقدرات

المكـون الأخير من مكونات بطاقة تسجيل القيمة (سأتناوله بإيجاز) هو توليد المعرفة – وغيرهـا من المـوارد والقدرات. إذ يمكـن لإستراتيجيات المراجعـة أن تفرز مضامين

إيجابية أو سلبية. على الجانب الإيجابي، سوف تساعد جهود أي بي إم وشركة أكسنتشر للتوسع في الهند على تعزيز قدراتهما على المدى الطويل، حتى لو كان التأثير على عوامل التشغيل المالية سلبياً على المدى القريب، بسبب انخفاض الأسعار، وارتفاع التكاليف، والتشوش الداخلي المرتبط بالتوسع السريع. على الجانب السلبي، بدأ أحد المصارف الاستثمارية الكبرى الذي نقل كثيراً من الوظائف التحليلية إلى الهند يدرك أن الخطوة سوف تستنزف مورده من المحللين في بضع سنين - إلا إذا غير سياساته المتعلقة بالتوظيف والترقية تغييراً جذرياً.

يجب أن توضح هذه المناقشة لأهمية تحليل المراجحة، خصوصاً عند تطبيق مكونات بطاقة تسجيل القيمة، السبب وراء إمكانية استخدام المراجحة لاستهداف مكونات مختلفة في بطاقة تسجيل القيمة؛ فضلاً عن أن الحالات المعقدة التي تشمل قواعد متعددة للمراجحة توسع الاحتمالات، مثلما وضح في المناقشة الواردة في الفقرة السابقة حول الأدوية.

إدارة المراجحة

قصد من هذا الفصل، مثله مثل الفصلين الرابع والخامس، توسيع تفكيرنا في كيفية التعامل مع الاختلافات والفوارق - في هذا المثال، بواسطة التوسع في احتمال استغلالها عبر إستراتيجيات المراجحة. لكن يتبدى عدد من التحديات عند إدارة إستراتيجيات المراجحة. بعضها، مثل المخاطر التي تولدها المراجحة، خصوصاً السياسية، ناقشناها سابقاً. لكن ما يستحق انتباهاً إضافياً هو استدامة إستراتيجيات المراجحة وكيف تتأثر بالموارد على مستوى الشركة، لا سيما القدرات الإدارية، مقابل الفوارق على مستوى السوق في الأسعار والتكاليف... إلخ.

لنلاحظ أولاً أن الحفاظ على ميزة تنافسية من المراجحة يمكن أن يمثل هدفاً مهماً، إلا أن من الضروري للمراجحة أن تكون معقولة ومنطقية. لنفكر مرة أخرى في متاجر وال - مارت. فحتى حين لا تعرض المراجحة على الشركة ميزة مستدامة، فإنها تستحق القيام بها، ولو اقتصر السبب على تجنب الضرر الناتج عن ارتفاع التكاليف مقارنة بالمنافسين -

وتلك عقبة كَئُود تعرقل مسعى شركة وال- مارت لتبني إستراتيجية التكاليف المنخفضة.

مثـال شركـة ليغو مقابل شركة ميغابرانـدز أكثر وضوحاً. فقد اختـارت ليغو التعامل مع فرص المراجحة عبر توكيلها إلى الشركة المصنعة فليكسترونيكس. أي أن شركة ليغو انتقلت إلى تحييد المراجحة بوصفها مصدراً للميزة التنافسية أو خسارة الميزة التنافسية، والتركيـز علـى الميزة المستمـدة من مصـادر قوتها غـير المتعينـة: علامتهـا التجارية، وعلاقاتها، وقدراتها الابتكارية. بالمقابل، اختارت وال - مارت، وفقاً لتشديدها التقليدي على الكفاءات المتعلقة بالعمليات النهائية، محاولة بناء ميزة تنافسية حول المراجحة عبر تطوير قدرات متميزة لإدارة أضخم عملية عابرة للحدود للحصول على الموارد في العالم. هـذا التغايـر يسلط الضوء على الموضـوع الثاني الذي يستحق التشديـد عليه: بناء ميزة تنافسيـة مستدامة عبر المراجحة يتطلب عموماً التزامـاً ببناء قدرات خاصة بالشركة - التزامـاً يحتـاج إلى سنين أو حتى عقـود لتنفيذه. وبالمقابل، قد يتيح عـدم بناء القدرات الخاصة بالشركة التساوي والتكافؤ، لكن ليس أكثر.

يبرز الموضوع نفسه من بعض الأمثلة الأخرى التي يوردها هذا الفصل. شركة إمبراير تستفيـد بالتأكيد من العمالة البرازيلية الرخيصة، لكـن قدرتها على تحويل تلك العمالة -المتاحـة للجميع نظرياً- إلى مصـدر للميزة التنافسية تعتمد على قدرات طورتها لإدارة عمليـات طـيران على مستوى عالمي في خضـم الاضطراب في البرازيـل المعاصرة. ورؤية النجـاح المعتمدة على الابتـكار في صناعة الأدوية لدى شركة رانباكسي كانت جاهزة منذ عقـد من السنين، حين كتبتُ دراسة عن الشركة ودعوت رئيسها إلى التحدث أمام طلاب دبلوم إدارة الأعمال في جامعة هارفارد.

للاطـلاع على مثـال أكثر تفصيلاً إلى حد ما فيما يتعلـق بتحويل مثل هذه الرؤى إلى واقـع حقيقي، سـوف نعاين مرة أخـرى شركة تاتا للخدمـات الاستشاريـة، أكبر شركة لخدمات البرمجيات في الهند. تسير مراجحات شركة تاتا في الاتجاه المعاكس لشركة وال -مارت: فهي تشتري بسعر منخفض في الهند (على شكل مطوري برمجيات) وتبيع بسعر مرتفـع في الخـارج. لكن هذا النمـوذج الذي كانت الشركة رائدة لـه، لم يعد فريداً: فقد استخدمتـه أيضاً كل شركة تعمل في تصدير البرمجيـات من الهند، بدءاً من إنفوسيس،

ثاني أكبر الشركات الهندية (التي استشهدنا بمؤسسها في التمهيد لهذا الفصل)، وصولاً إلى أصغر شركة مصنعة لهياكل السيارات. وكانت نتيجة ذلك كله زيادة كبيرة في تكلفة مطوري البرمجيات الهنود. كيف استطاعت شركة تاتا للخدمات الاستشارية الحفاظ على أدائها المتفوق على الرغم من الارتفاع الحاد في تكاليف العمالة؟

يتابع الشكل 3-6 إيرادات شركة تاتا للخدمات الاستشارية لكل موظف، والتكاليف لكل موظف، وصافي الأرباح لكل موظف منذ نهاية الثمانينيات. تضاعفت تكاليف الشركة لكل موظف أكثر من ثلاث مرات منذ ذلك الحين. ومن أجل الحفاظ على أدائها، وجب على الشركة زيادة الإيراد لكل موظف بسرعة أكبر: تضاعفت الإيرادات أربع مرات في المدة ذاتها، والنتيجة: تضاعف الأرباح لكل موظف سبع مرات! الأداء وفقاً للعائد لكل موظف كان أكثر إثارة عند حساب التغير المهم في النشاط التجاري من التطوير في الموقع إلى تطوير كفاءة العمليات خارج الهند اليوم: مع أن ذلك خفض الإيراد لكل موظف بنسبة تراوحت بين 30 - 40%، إلا أنه عزز الربح المطلق لكل موظف.

الشكل 3-6

تحديث شركة تاتا للخدمات الاستشارية

ماذا يكمن خلف هذه الأرقام؟ إضافة إلى نقل العمل إلى الخارج، انتقلت شركة تاتا للخدمات الاستشارية إلى العمل على مشروعات أكبر حجماً وأكثر تعقيداً، حققت مرابح أعلى لكل موظف - وهو انتقال يبدو أنه يقود قطاع البرمجيات الهندي. ومع بقاء الإيراد لكل موظف أقل بكثير منه في شركتي أكسنتشر وأي بي إم -إضافة إلى مزايا الجودة- من الواضح أن هناك مجالاً للتحسن في هذا السياق. أما الهدف على المدى المتوسط فهو زيادة العائد لكل موظف بنسبة إضافية تتراوح بين 25-30%. لكن بالطبع، تطلب تحقيق هذه الأهداف، فضلاً عن الإنجازات السابقة، مستوى من القدرة يتجاوز الرؤية التي تشير إلى أن تكلفة مطوري البرمجيات الهنود منخفضة نسبياً.

يمكـن تمييز متطلبـات مشابهة للقـدرة في جانبي العرض والطلب مـن هذا النشاط التجاري. فمن أجل نقل بعض أو كل متطلبات خدمة البرمجيات إلى الخارج بنجاح، يجب أن تملك الشركة العميلة بعض القدرة على تحديد هذه المتطلبات -قدرة أكبر مما تتطلبه حالة العمل داخل الشركة- ومتابعة النتائج. واعترافاً بهذه الحقيقة، مع بعض من أضخم صفقات نقـل البرمجيات إلى الخارج التي جرى التفاوض عليها في منتصف التسعينيات وحان موعد تجديدها، يبدو أن الشركات المتطورة تعمل على تقسيمها وتوزيعها على عدة بائعين بدلاً من بائع واحد مهيمن. لكن مثلما هي الحال في أي مجموعة، لا يزال من الممكن العثور على شركات بطيئة في ردة فعلها. وأهم أمثلتي التحذيرية يجسدها البنك الأوروبي الـذي أوكل إلى شركات البرمجيات الهندية استكمال أكثر من ألف من مشروعاته، لكنه لا يتابع الأداء عبر المشروعات أو البائعين.

إذا بدا هذا المثال الأخير متطرفاً ويصعب تصديقه، فلنلاحظ أن 1% من المبحوثين، في استطـلاع أجـراه حديثـاً آري ليويـن مـن جامعة ديـوك، قالـوا: إن شركاتهـم تتبنى إستراتيجيـات علـى مستوى المؤسسـة لنقل الإنتـاج إلى الخارج(49). لكـن في غياب مثل هــذه الإستراتيجية، ربما تخرج جهود نقل الإنتاج إلى الخارج عن السيطرة، أو تعترضها

الحواجز والعراقيل الداخلية. أما الحل لهذه الحالة فهو إستراتيجي ومؤسسي معاً، يشمل آليات مثل إيجاد قادة داخليين ينادون بالمراجحة، وحوافز لمديري المشروع، إضافة إلى كبار المديرين، والتزام فريق الإدارة العليا.

وباختصار، من المطلوب التزام مستدام بتطوير ونشر القدرات على المراجحة بطريقة فاعلة - ولا تعد الالتزامات كلها ممكنة في أي مؤسسة في أي وقت. بكلمات أخرى، ربما يجب على الشركات التسوية بين المراجحة والعوامل الأخرى في إستراتيجياتها. وقد يكون بالمستطاع الخلط والمزج والمواءمة بين التكيف والتجميع والمراجحة للتوصل إلى الصيغة المناسبة - لنتذكر أن شركة تاتا للخدمات الاستشارية استطاعت إضافة درجة من التجميع الإقليمي إلى إستراتيجية المراجحة الأساسية التي تتبعها. لكن اتباع الإستراتيجيات الثلاث كلها، أو اثنتين منها، قد يؤدي إلى التناقض والتنافر.

المثال التحذيري على الشركة التي فشلت، مدة وجيزة، في فهم مثل هذه التسويات، تجسده شركة إيسر التايوانية، إحدى أكبر الشركات المصنعة للحواسيب في العالم. دخلت الشركة ميدان تصنيع الحواسيب الشخصية في مرحلة مبكرة وجنت أرباحاً طائلة عبر المراجحة. لكن في بدايات التسعينيات، بدأت تروج لعلامة إيسر بوصفها علامة تجارية عالمية (وأساساً للتجميع) عبر البلدان، خصوصاً المتقدمة. ثم تبين أن هذه المقاربة ذات الاتجاهين إشكالية. ففي حين حقق المنتج الذي يحمل العلامة التجارية نمواً كبيراً في الحجم، إلا أنه ظل خاسراً. في هذه الأثناء، شعر زبائن ذراع الشركة التصنيعي بالقلق من فضح أسرار النشاط التجاري عبر ما تعرضه الشركة تحت اسم علامتها التجارية. وصلت الأمور إلى ذروتها عام 2000، حين ألغت شركة أي بي إم طلبية ضخمة، وقلصت حصتها من إجمالي عائدات التصنيع من 53% في الربع الأول من عام 2000 إلى 26% في الربع الثاني من عام 2001. في نهاية المطاف، اتخذت إيسر بعض الخيارات الصعبة. فقد استمرت في التركيز على الزبائن في البلدان المتقدمة، وبدأت تتحول إلى شركة منفصلة باسم ويسترون. في هذه الأثناء، أعادت إيسر التركيز على مبيعات علامتها التجارية في منطقة شرق آسيا، خصوصاً الصين. وفي حين واجهت الإستراتيجية المعدلة

تحدياتها الخاصة بها، إلا أنها كانت أنجح بالتأكيد من القديمة.

أعرض أمام طلابي صورة (على شريحة زجاجية) لحيوان أثار الجدل والترحيب في آن: الأرنب ذات القرون (الشكل 4-6). لن أدخل في جدل حول هذا الحيوان الذي ربما سكن -أو لم يسكن- الغرب الأمريكي، وأغرى رعاة البقر بمحاكاته للغناء البشري قبل أن يلقوا حتفهم، أو أنتج حليباً يقوي الطاقة الجنسية[50]. استحضر هذا الحيوان هنا لأثبت أن الطلب من حيوان -أو مؤسسة- أن يكون أكثر من شيء واحد في الوقت نفسه يؤدي إلى نتائج مزعجة. إن درجة معينة من الاتساق الداخلي مطلب أساسي للإستراتيجية الجيدة والمؤسسة الناجحة. والأرنب ذات القرون لا يمكن أن ترفع رأسها، فضلاً عن مهاجمة العدو.

الشكل: 4-6

الأرنب ذات القرون

الآن، سوف استخدم هذه الاستعارة التشبيهية في مناقشة أكثر جدية لواحد من أكثر الأسئلة تحدياً في الإستراتيجية العالمية المعاصرة: إلى أي مدى يمكن مزج إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجعة لتكون خلطة مناسبة؟ الفصل السابع يتصدى للسؤال بإسهاب.

نتائج ختامية

يوجز إطار «تعميمات عالمية» النتائــج المحددة المستخلصة من هذا الفصل. وبصورة أشمل، توسع المراجعة أدواتنا الإستراتيجية للتعامل مع الاختلافات والفوارق بين البلدان. لكــن مثلما يؤكد مثال شركة إيســر، لا يمكن للقرارات المتعلقة بالمراجعة أن تتخذ بمعزل عــن القرارات المتعلقــة بالعوامل الأخرى في إستراتيجية الشركــة. الفصل القادم يتناول هذه النقطة بصورة أكثر عمقاً.

تعميمات عالمية

1- تشمل المراجعة استغلال الفوارق بين البلدان بدلاً من التعامل معها بوصفها عقبات يجب تعديلها أو مغالبتها.

2- لا تستطيع سوى قلة قليلة من الشركات تجاهل فرص المراجعة.

3- هناك قواعد محتملة متعددة للمراجعة -ثقافية، وإدارية، وجغرافية، واقتصادية- وحتى لو ركزت الشركة على واحدة أو اثنتين منها، ستواجه تنويعات عديدة من إستراتيجيات المراجعة.

4- تحظى المراجعة بإمكانية تحسين مكونات بطاقة تسجيل القيمة كلها - لكنها تخضع أيضاً إلى عدد من المخاطر التي يجب مواجهتها وإدارتها.

5-تستحق المراجعة المحاولة وإن لم تنتج عنها ميزة تنافسية مستدامة، لكن التوكيد على فرص المراجعة يتطلب عادة التزاماً طويل الأجل بتطوير القرارات الخاصة بالشركة.

6-حتى الشركات التي لا تلجأ إلى المراجعة أمامها مجال واسع لتحسين قدرتها في هذا السياق.

7- لا يمكن اتخاذ قرارات المراجعة بمعزل عن القرارات المتعلقة بالعوامل الأخرى في إستراتيجية الشركة.

هوامش

1-انظر على سبيل المثال:

Pankaj Ghemawat and Ken A. Mark, «Wal-Mart's International Expansion,» Case N1-705-486 (Boston: Harvard Business School, rev. 2005), available on my Web site, www.ghemawat.org.

2- The Lego Group, «Company Profile 2004», available at www.lego.com/info/pdf/compprofileeng.pdf; and Sarah Bridge, «Trouble in Legoland», The Mail on Sunday; 13 November 2004.

3-هـذا الاعتقاد متجـذر بوجه خاص فيمـا يتعلق برأس المال؛ نظـراً لأن معظم النظريـة المالية الحديثة تعتمد على غياب فرص المراجحة في الأسواق المالية (يشار إليه أيضاً بأنه قانون السعر الواحد). لكن حتى في القطاع المالي، يمكن التفكير في استثناءات واضحة لهذا القانون.

4- Andrew Yeh, «Woman Breaks Mould to Top List of China's Richest People», Financial Times, 11 October 2006, 3.

5- Bumrungrad International, Bangkok, Web page, www.bumrungrad.com.

6- «Health Tourism», Esquire, August 2006, 63 - 64.

7- Louis Uchitelle, «Looking at Trade in a Social Context», International Herald Tribune, 30 January 2007, 12.

8- Haig Simonian, «Swiss Query Tax Deals for Super-Rich Foreigners», Financial Times, 30 January 2007, 3.

9- LAN Santander Investment Chile Conference, September 2006, available at www.lan.com/file/about_us/lanchile/santander.pdf.

10- Lynette Clemetson, «For Schooling, a Reverse Emigration to Africa», New York Times, 4 September 2003, available at www.nytimes.com/2003/09/04/education.

11- «Remittances Becoming More Entrenched: The Worldwide Cash Flow Continues to Grow», on Limits to Growth Web page, www.limitstogrowth.org/WEB-text/remittances.html; and «Moldova: Unprecedented Opportunities, Challenges Posed By $ I.2 Billion Aid Package», RadioFreeEumpe/RadioLiberty Reports, 5 January 2007,www.rferl.org/reporis/pbureport.

12- Peter Czaga and Barbara Fliess, «Used Goods Trade: A Growth Opportunity», OECD Observer, April 2005, www.oecdobserver.org/newshttp://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/1505AJsed_goods_trade.html; and http://commercccan.ic.gc.ca/scdt/bizmap/intcrface2.nsf/vDownload/ISA_3745/$file/X_S392834.DOC.

13- للاطلاع على استقصاء أكثر تفصيلاً لهذه القضايا، انظر:

Ghemawat, «The Forgotten Strategy», Harvard Business Review, November 2003, 77. This section is drawn largely from that article.

14- Pankaj Ghemawat and Larun Khanna, «Tricon Restaurants International: Globalization Re-examined», Case 700-030 (Boston: Harvard Business School, 1999).

15- Robert Plummet, «Brazil's Brahma Beer Goes Global», BBC News, 4 December 2005, available at http://news.bbc.co.Uk/2/hi/business/4462914.stm.

16- Rick Krever from Deakin University, Melbourne, quoted in Kylie Morris, «Not Shaken, Not Stirred: Murdoch, Multinationals and Tax», ABC online, 2 November 2003, www.abc.net.au/news/features/tax/page2.htm.

17- انظر:

Moises Nairn, Illicit: How Smugglers, Traffickers, and Copycats Are Hijacking the Global Economy (New York: Doubleday, 2005).

18- «Attractions of Exile», Financial Times, 11 October 2006.

19- انظر مثلاً:

Jonathan Fancy, «This Is How to Run a Railroad», Forbes, 13 February 2006, 94 - 101.

20-هذا التفكيك للإيرادات يعتمد على الإيرادات قبل حساب الفوائد والضرائب والاهتلاك والاستهلاك (2005-2006).

21- Michael Y. Yoshino and Anthony St. George, «Li & Fung (A): Beyond 'Filling in the Mosaic' 1995 -1998», Case No. 9-398-092 (Boston: Harvard Business School, 1998).

22- Gene Grossman and Ksteban Rossi-Hansberg, «The Rise of Offshoring: It's Not Wine for Cloth Anymore», paper prepared for Federal Reserve Bank of Kansas City symposium, The New Economic Geography: Effects and Policy Implications, Jackson Hole, WY, 24-26 August 2006, available at www.princeton.edu/-grossman.

23-تعتمد هذه الحسابات على:

Pankaj Ghemawat, Gustavo A. Herrero, and Luiz Felipe Monteiro, «Embraer: The Global Leader in Regional Jets», Case 701 - 006 (Boston: Harvard Business School, 2000); and Canadian payroll data.

24- «Chinese Jet Expects to Snare 60 Percent of Domestic Market», China Post(Taiwan), April 6, 2007.

25- Ashraf Dahod, «Starent Networks», presentation at the Cash Contours (Tewksbury, MA), 5 October 2006.

26- Arie Y. Lewin, Silvia Massini, and Carine Peeters», From Offshoring to Globalization of Human Capital», unpublished draft, (Duke University, Durham, NC) January 2007.

27- الفقرة الآتية حول الهند تعتمد على بحث غير منشور أجراه:

secneicS efiL labolG eht fo namarahtnanA .V .K dna lapogajaR .J ,erolagnaB) secivreS ycnatlusnoC ataT fo ecitcarp erachtlaeH & secruos rehtO .noissimrep rieht htiw ereh no ward I hcihw ,(aidnI .etairporppa sa woleb detic era desu

28- «Billion Dollar Pills», The Economist, 27 January 2007, 61 - 63.

29- E M. Scherer, quoted in Shereen El Feki, «A Survey of Pharmaceuticals», The Economist, 18 June 2005, 16.

30- «Robert Langreth and Matthew Herper, «Storm Warnings», Forbes, 13 March 2006, 39.

31- انظر على سبيل المثال:

Eva Edery, «Generics Size Up the Market Opportunity», March 2006, www.worldpharmaceuticals.net/pdfs/0093VPFOOy.pdf.

32- «Billion Dollar Pills.»

33- Leila Abboud, «An Israeli Giant in Generic Drugs Faces New Rivals», Wall Street Journal, 28 October 2004.

المبدأ 3:	المبدأ 2:	المبدأ 1:	المبدأ 0:
	السعي وراء	تثبيت ميزة إستراتيجية	بناء الوعي
الإستراتيجيات الثلاث	إستراتيجية ثانية	واحدة	بالإستراتيجيات الثلاث

34- لا تنحصر مثل هذه الفرص في الأسواق الناشئة. ففي أواخر عام 2005، هددت حكومة الولايات المتحدة بإلغاء براءات الاختراع للأدوية المعالجة لمرض أنفلونزا الطيور إذا لم توسع الشركات المصنعة لها مرافق الإنتاج الأمريكية.

35- للاطلاع على وصف لإستراتيجية شركة رانباكسي الأساسية التي وضعت قبل أكثر من عقد من السنين، انظر:

Pankaj Ghemawat and Kazbi Kothavala, «Repositioning Ranbaxy» Case 9-796 - 181 (Boston: Harvard Business School, 1998).

36- Abraham Lustgarten, «Drug Testing Goes Offshore», Fortune, 8 August 2005,67 - 72.

37- جرى الاستشهاد بقوانين بيئية أكثر تقييداً أحياناً بوصفها مصدراً للميزة التنافسية.

38- National Association of Software and Service Companies, «The I! Industry in India: Strategic Review, 2006» (New Delhi: NASSCOM, December 2005).

39- Andrew Jack, «Patently Unfair?» Financial Times, 22 November 2005, 21.

40- Amelia Gentleman, «Patent Rights Versus Drugs for Poor at Issue in India», International Herald Tribune, 30 January 2007,10.

للاطلاع على مناقشة إضافية لبعض الأساليب التكتيكية التي استخدمتها فارما الكبرى لإعاقة المقلدين المحتملين، انظر:

Pankaj Ghemawat, Strategy and the Business landscape (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006), 100 - 103.

41- James Kanter, «Novartis Plans Lab in Shanghai», International Herald Tribune, 6 November 2006, 11.

42- Arie Y. Lewin and Carine Peeters, «The Top-Line Allure of Off shoring», Harvard Business Review, March 2006, 22 - 24.

43- للاطلاع على دراسة حالة مفصلة، انظر:

Pankaf Ghemawat, «GEN3 Partners: From Russia, with Rigor», on my Web site, www.ghemawat.org.

44- انظر:

«China Overtakes Japan for R&D,» Financial Times, 4 December 2006, 1.1

أدين بالفضل إلى توم هوت في الإشارة إلى هذا المثال المهم.

45- Jim Hemerling and Thomas Bradtke, «The New Economics of Global Advantage: Not Just Lower Costs but Higher Returns on Capital» (Boston: Boston Consulting Group, December 2005).

46- مقارنـات البرمجيات تعتمد على العمل سنوات عديدة في تلك الصناعة؛ أما مقارنات الأدوية فهي استقراء لحسابات مبكرة في:

Rajesh Garg et al., «Four Opportunities in India's Pharmaceutical Market», McKinsey Quarterly 4 (1996): 132 - 145.

47- انظر:

Pankaj Ghemawat, «Tata Consultancy Services: Selling Certainty», case available on my Web site, www.ghemawat.org.

48- Mlnyuan Zhao, «Doing R&D in Countries with Weak IPR Protection: Can Corporate Management Substitute for Legal Institutions?» Management Science 52, no. 8(2006): 1185 - 1199.

49- انظر:

Offshoring Research Network (ORN), https://offshoring.fuqua.duke.edu/community/index,jsp.

50- للاطلاع على أشمل التفسيرات للأرنب ذات القرون (الذي يورد شواهد تعود إلى القرن السادس عشر) انظر:

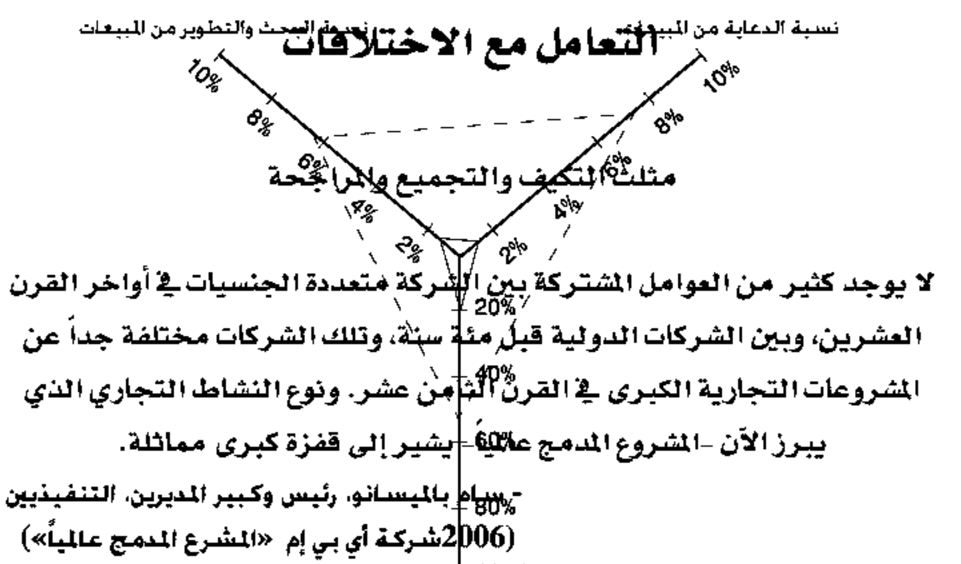
Chuck Holliday and Dan Japuntich, «Jackalope Fans, Take Note», updated 22 August 2005, ww2.lafayette.edu/~hollidac/jackalope.html.

التكيف (الأسواق الرئيسة الخارجية)
التجميع
* تسعير متناسب مع المنافسين المحليين
* المبيعات عبر الحدود مقابل الحسابات العالمية
* دعاية في وسائل الإعلام المحلية
* تأخر في نشر الرئيسة عبر المناطق الجغرافية
* نسبة المديرين المحليين في فريق الإدارة العليا
الأداء المالي
المراجحة
* نسبة الأنشطة المنقولة إلى البلدان منخفضة التكلفة

-7-

التعامل مع الاختلافات

مثلث التكيف والتجميع والمراجحة



لا يوجد كثير من العوامل المشتركة بين الشركة متعددة الجنسيات في أواخر القرن العشرين، وبين الشركات الدولية قبل مئة سنة، وتلك الشركات مختلفة جداً عن المشروعات التجارية الكبرى في القرن الثامن عشر. ونوع النشاط التجاري الذي يبرز الآن -المشروع المدمج عالمياً- يشير إلى قفزة كبرى مماثلة.

- سام باليسانو، رئيس وكبير المديرين التنفيذيين (2006 شركة أي بي إم «المشرع المدمج عالمياً»)

لنقارن كلمات سام باليسانو بكلمات ثيودور ليفيت في بداية الفصل الأول. من الواضح أن ليفيت شعر بالإثارة من عولمة الأسواق. أما ما أثار باليسانو بالمقابل (وحظيت بفرصة التحقق من ذلك منه شخصياً) فهو عولمة الإنتاج وإيتاء الخدمات. في مقالة نشرت في مجلة «فورين أفيرز» واقتبس منها الشاهد، يلاحظ باليسانو أن عدد المنشآت التصنيعية التي بنتها الشركات الأجنبية في الصين وحدها يقدر بستين ألفاً بين عامي 2000 – 2003، ويناقش كيف سعت شركة أي بي إم إلى الاستفادة من إحساسها المتوسع بالاحتمالات.

أعتقد أن باليسانو يشير إلى أمر جوهري -أمر يمتد فيما وراء تبرير إستراتيجية شركة معينة أو حتى زيادة تقدير قيمة الاحتمالات التي تعرضها المراجحة. لقد آذن الانتباه إلى عولمة الإنتاج، إضافة إلى عولمة الأسواق بشيء جديد في الإستراتيجية العالمية- شيء يغير فهمنا للتشكيلة المتنوعة من الإستراتيجيات العالمية، فضلاً عن تحدي الاختيار منها. يبدأ هذا الفصل بتفسير السبب. ثم يناقش بأسلوب تقدمي مزيداً من الاستجابات الطموحة الموصوفة وفقاً للإستراتيجيات الثلاث، أي فيما يتعلق بإستراتيجيات التعامل

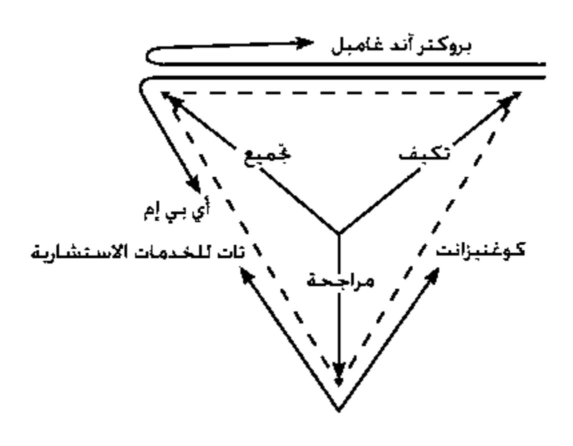
مع الاختلافات والفوارق. ويختتم ببعض الدروس العريضة والمفيدة للإستراتيجية العالمية والمؤسسة العالمية.

الحاجة إلى إعادة تعريف الإستراتيجية العالمية

يقارن الشكلان 7-1أ و 7-1ب القضايا الإستراتيجية التي تثيرها عولمة الأسواق مع تلك التي يثيرها أيضاً التفكير في عولمة الإنتاج. يركز الشكل 7-1أ على عولمة الأسواق. فمع محدودية عولمة الأسواق، يكون التكيف في وضعه الصحيح؛ ومع شمولية العولمة من هذا النوع يستحق التجميع مزيداً من التوكيد؛ وفيما بينهما، يجب إجراء تسوية تبادلية بين الاثنين – الخيار الإستراتيجي الذي ركزت عليه أدبيات الإستراتيجية العالمية تقليدياً[1].

الشكل: 7-1

عولمة الأسواق والإنتاج



يوجز الشكل 7-1ب مضامين عولمة الإنتاج. وهذا يحول كما هو واضح التسوية التبادلية بين التكيف والتجميع إلى مثلث التكيف –التجميع– المراجحة[2]. وعلى القدر نفسه من الوضوح، يضيف كثيراً إلى سلسلة الطرق التي يمكن أن تستخدمها الشركات للتفكير في التعامل مع الاختلافات عبر الحدود.

لكن الانتباه إلى عولمة الإنتاج لا يقتصر على توسيع مدى الإستراتيجيات المحتملة: بل يشير أيضاً على مجموعة جديدة وموسعة من التسويات التبادلية. ومثلما تذكرنا الأدبيات التي تناولت العوامل المالية والاقتصادية في الشركات المتعددة الجنسيات، فإن للشركات المتعددة الجنسيات العمودية التي تستغل الفوارق بين البلدان سمات تشغيلية ومؤسسية مختلفة اختلافاً بيناً عن الشركات المتعددة الجنسيات الأفقية التي تمارس الأنشطة نفسها في أسواقها الرئيسة (وهذا يجمع معاً بطريقة متناغمة فئات التكيف والتجميع)[3]. يسلط الجدول 7-1 الضوء على الفوارق الإستراتيجية عبر إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجحة.

الجدول: 7-1

الفوارق عبر إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجحة

السمات	التكيف	التجميع	المراجحة
ميزة تنافسية: لماذا العولمة أصلاً؟	تحقيق صلة محلية عبر التركيز على المستوى الوطني (مع استغلال بعض الحجم)	تحقيق وفورات الحجم الكبير والإنتاج بالجملة عبر توحيد المقاييس الدولية	تحقيق عوامل مالية واقتصادية مطلقة عبر التخصص على المستوى الدولي
تنسيق: كيف تنظم الشركات عملياتها عبر الحدود؟	وفقاً للبلد، توكيد على التعديلات المناسبة لتحقيق شهرة محلية ضمن الحدود	وفقاً للنشاط التجاري أو المنطقة، أو الزبون؛ تشديد على العلاقات الأفقية لوفورات الحجم الكبير العابرة للحدود	وفقاً للوظيفة؛ تشديد على العلاقات العمودية، ومنها عبر الحدود المؤسسية

تصميم: أين يحدد الموقع في الخارج؟	الحد من تأثير المسافة الثقافية أو الإدارية أو الجغرافية أو الاقتصادية عبر التركيز على البلدان الأجنبية المشابهة للوطن الأم		استغلال بعض عوامل المسافة عبر التشغيل في مجموعة أكثر تنوعاً من البلدان
تحكم وسيطرة: ما الذي تراقبه الشركة وتنتبه له؟	إفراط في التنويع أو التعقيد	مبالغة في توحيد المقاييس أو التشديد على الحجم	تضييق التوسع والانتشار
تغيير القيود والعراقيل: من تراقب الشركة وتنتبه له داخلياً؟	زعماء راسخون في البلدان	مقرات رئيسة أو إقليمية أو أنشطة تجارية تتمتع بسلطة مطلقة	وظائف مفتاحية لنقاط الاتصال العمودية
دبلوماسية الشركة: ما هي القضايا الخارجية التي يمكن أن تظهر؟	حذر ونشاط، تشديد على تعزيز الصورة المحلية	مظهر متجانس وردة فعل ضده أو هيمنة (خصوصاً في الشركات الأمريكية)	استغلال أو استبدال الموردين، أو القنوات، أو الوسطاء؛ أكثر عرضة للاضطراب السياسي

الأهم، أن الإستراتيجيات الثلاث تشمل السعي وراء مصادر مختلفة للمزايا من التشغيل عبر الحدود، وهي مرتبطة بأنواع مؤسسية مختلفة. فإذا كانت الشركة تشدد على التكيف، فإن التنظيم المركز على البلد هو المتبع. أما إن كان التجميع هو الهدف الرئيس، فإن من المنطقي التجميع العابر للحدود من أنواع مختلفة – وحدات النشاط التجاري العالمي أو تقسيمات المنتج، أو البنى الإقليمية، أو الحسابات العالمية... إلخ. في حين أن التوكيد على المراجحة يتم على أفضل وجه بواسطة التنظيم المؤسسي العمودي أو الوظيفي الذي يتابع تدفق المنتجات أو ترتيبات العمل عبر المؤسسة. من الواضح أن أنماط التنظيم الثلاثة كلها لا يمكن أن تأخذ الأولوية في مؤسسة واحدة في الوقت نفسه. ومع أن بعض المقاربات للتنظيم المؤسسي (مثل المصفوفة) يمكن أن تجمع عناصر من أكثر من نمط واحد، فقد تحمل تكاليف على شكل تعقيد إداري.

نظراً لهذه –وغيرها– من الفوارق والاختلافات عبر الإستراتيجيات الثلاث، كثيراً ما تتطلب الإستراتيجية خيارات تتعلق بأي من الإستراتيجيات الثلاث يجب التشديد عليها، أو كيفية التعامل مع الاختلافات. الشكل 7-2 يوجز التشكيلة المتنوعة من الإستراتيجيات العالمية المتضمنة في مثلث التكيف والتجميع والمراجحة، مصفوفة في أربعة مستويات

مـن الطموحـات، بغرض إيجاز الاحتمـالات، وليس اقـتراح تسلسل يجـب أن تمر عبره الشـركات العابرة للحدود كلها. أما الفقرات اللاحقة فتناقش هذه المستويات الأربعة من الإستراتيجية العالمية واحداً واحداً.

المستوى 0: الوعي بالتكيف والتجميع والمراجحة

لكي تكون الإستراتيجيات الثلاث مفيدة، يجب على الشركة أن تدركها على أقل تقدير. وقـد يبدو ذلك مطلباً سطحياً بحيـث لا يستحق التشديد، لكن يمكن للشركة عند الحكم عليها وفقاً للأمثلة الواردة في هذا الكتاب أن تفشل في تلبيته. فالشركات العالمية المبتدئة تميل غالباً إلى ممارسة نشاطها الخارجي بالطريقة ذاتها التي تستخدمها داخلياً، حيث تتوقـع تجميعاً فورياً، وكثيراً ما تصاب بخسائر كبيرة قبل أن تتعلم أنها بحاجة أيضاً إلى بعض التكيف في الحالة النمطية.

الشكل: 7-2

مستويات الإستراتيجية العالمية

ومن دون أن تتحول إلى العالمية لاستغلال فرص المراجحة، من المحتمل أن تتجاهل هذه

الفرص في المراحل المبكرة أيضاً. أما في الشركات التي تتمتع بالخبرة والدراية، فيمكن للتاريخ أيضاً أن يمثل مكيفاً مفتاحياً: فالشركة التي نمت عبر امتلاك شركات أخرى أو حظيت بتراث طويل من الفيدرالية يرجح أن تفشل في تحقيق التركيز المطلوب على التجميع الحقيقي. بلد المنشأ مهم أيضاً. فكثيراً ما تسعى الشركات الأمريكية للتجميع والمراجعة بطريقة أكثر جرأة مقارنة بنظيراتها الأوروبيات، لكنها غالباً أقل تناغماً مع التكيف. وتميل أفضل الشركات الصينية والهندية إلى التفوق في المراجعة مقارنة بالتكيف والتجميع.

من طرق مواجهة الانحياز الخاطئ في هذا السياق استخدام مثلث التكيف والتجميع والمراجعة لبناء وعي الشركة بالمدى الكامل للأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها، والقوى الداعمة الرئيسة والثانوية المختلفة للقيام بذلك. في هذا السياق، من المفيد التقسيم والتحديد. أي أن من المنطقي التشديد على القوى الداعمة التي ناقشناها في الفصل الرابع والخامس والسادس (وكثيراً ما تتعرض للتجاهل) (انظر الجدول 7-2)، والأفضل نقل النقاش إلى مستوى القوى الداعمة الثانوية، مدعوماً بالأمثلة المثيرة للاهتمام.

المقاربة الثانية لزيادة الوعي بالإستراتيجيات الثلاث استخدام مثلث التكيف والتجميع والمراجعة لتطوير بطاقة تسجيل معولمة. وفي حين أن هناك مزايا ومثالب لاستخدام بطاقات التسجيل، إلا أنها تفسح مجالاً لإدخال تحسينات مهمة على حالة الممارسة الراهنة: يبدو أن معظم الشركات تفتقر إلى أي مقياس أداء منهجي عالمي يتجاوز اقتفاء نسبة الإيرادات المستمدة من العمليات الأجنبية وضمان أن تكون ربحية العمليات الخارجية مقبولة، أو على الأقل ليست سيئة في استدامتها.

الجدول: 7-2

القوى الداعمة للإستراتيجية العالمية		
التكيف:	**التجميع:**	**المراجحة:**
التكيف مع الفوارق	**مغالبة الفوارق**	**استغلال الفوارق**

• تنويع	• مناطق	• ثقافية
• تركيز	• تجميع آخر للبلدان	• إدارية
• توسيع إلى الخارج	• تجميع لا يعتمد على البلد	• جغرافية
• تصميم	o نشاط تجاري أو منتج	• اقتصادية
• ابتكار	o حسابات عالمية	
	o صناعات العميل	
	o قنوات	

الشكل 7-3 مثال مبسط على بطاقة تسجيل العولمة. فقد طور لشركة خدمات مالية ركزت على جانب الأسواق المالية من النشاط التجاري، لا على الخدمات المالية (بالتجزئة) التي نمت عبر امتلاك الشركات الأخرى. أما الأهداف الكمية المرتبطة بعناصر بطاقة التسجيل في الشكل 7-3 فقد استكملت بأهداف نوعية، وحددت المبادرات للمساعدة في تحقيق النوعين من الأهداف، واقتفي أثر التقدم وفقاً لإيجاد القيمة (على الأقل خطوط بطاقة تسجيل مكونات القيمة) إضافة إلى مقاييس التشغيل هذه.

لنلاحظ أنه في حين تشمل بطاقة تسجيل العولمة في الشكل الإستراتيجيات الثلاث كلها، فإن المعالجة لم تكن متوازنة بصورة متعمدة. وهذا يعكس إحساس واضح بأن تاريخ النمو، باعتبار صناعة الشركة، عبر شراء الشركات الأخرى، والإستراتيجية، والتجميع الإضافي، يحظى بأعلى الأولويات عالمياً – وهناك تسويات بين السعي وراء هذه الإستراتيجية وغيرها، خصوصاً التكيف.

يمكن للنقطة الأخيرة، ويجب أن تكون، معممة. إن بناء الوعي بالإستراتيجيات الثلاث أمر جوهري، وكثير من الشركات -خصوصاً تلك المتخلفة عن الركب- أمامها مجال لتحسين أدائها وفقاً لكل منها. ومع ذلك، سوف تحتاج غالبية الشركات إلى وضع الأولويات من بين الإستراتيجيات الثلاث، مثلما نناقش فيما يأتي.

الشكل 7-3:

عينة لبطاقة تسجيل نتائج العولمة

المستوى 1: إستراتيجية واحدة (من الإستراتيجيات الثلاث)

الحاجة إلى وضع أولوية إستراتيجية -مقابل بذل أقصى جهد ممكن لاتباع الإستراتيجيات الثلاث- تنبثق من الاختلافات بين هذه الإستراتيجيات المبينة في الشكل 7-1. لقد شددت الأدبيات التي تناولت الإستراتيجية التنافسية منذ وقت طويل على أن مثل هذا التغاير يجبر الشركات عادة على اختيار طريقة محددة للتغلب على المنافسين، بدلاً من مجرد التخطيط لمغالبتهم على الأبعاد كافة - وأن على الشركات التي تفشل في مواجهة هذه الحقيقة أن تحسب حساب تكاليف مرتفعة للنزاع والتنسيق[4]. ومثلما ناقشنا في الفصل السادس، تجسد شركة إيسر مثل هذا النزاع: إذ خسر نشاط علامتها التجارية الخاصة، المبني حول المراجحة، الزبائن حين بدأت التجميع أيضاً عبر بناء علاماتها التجارية المسجلة. وأفضل طريقة لإثبات حجة تكاليف التنسيق ملاحظة أنه عندما يقصد من كل شيء أن يمثل أولوية، لن يكون كذلك في الممارسة العملية[5].

التوكيد على الوضوح المتعلق بأي من الإستراتيجيات الثلاث ستمثل الأساس لمسيرة عبور الحدود، لا يعني ضمناً تجاهل الإستراتيجيتين الباقيتين. ومثلما ذكرنا سابقاً، تحتاج غالبية الشركات العابرة للحدود إلى التفكير على الأقل في الإستراتيجيات الثلاث كلها. لكن النقطة المهمة أنه في هذه الحالة التي يظهر فيها كل مدير في الشركة يطمح إلى إيجاد القيمة عبر الأنشطة العابرة للحدود يجب أن يكون قادراً على أن يحدد بكل وضوح، في فكره، أي واحدة من الإستراتيجيات الثلاث ستمثل الأساس للميزة التنافسية لعبور الحدود.

غالبيــة الشركات التي أقامــت عمليات تشغيلية مربحة خارج وطنهــا الأم فعلت ذلك عبر التشديــد على واحدة من الإستراتيجيات الثلاث. وفي حين يشار إلى مثل هذه الإستراتيجيات هنــا بوصفها «نقيــة»، إلا أن الصفة يجب ألا تعادل «بسيطة». لقد كان أداء متاجر وال -مارت الدوليــة هزيــلاً- بسبب صعوبات داخلية ومفروضة ذاتياً في تكييــف نموذج النشاط التجاري الذي نجح في الوطن الأم. شركة يونيليفر تراجعت في أدائها أمام شركة بروكتر أند غامبل في مجــالات التداخل والتشابك بينهما مثل أدوات التجميل بسبب الصعوبة التي مازالت تعانيها، علــى الرغم مــن جهودها المبذولة كلهــا، في التجميع لتحقيق وفورات الحجــم الكبير والإنتاج بالجملــة عنــد عبور الحــدود. أو لنفكر في حالة النجــاح لا الفشل التي تمثلهــا شركة إمبراير وقدرتها على التفوق في الأداء على شركة بومباردير في مجال الطائرات الإقليمية، الذي يمكن أن يعزى كلية إلى مراجعة العمالة - لكن على الرغم من الحساب السهل للعمالة الرخيصة، إلا أن إدارة عمليات طيران على مستوى عالمي من البرازيل ليست سهلة على الإطلاق.

في حــين أن الشركات التي حققت نجاحاً عالمياً طــورت على الأرجح موارد وقدرات حول إستراتيجية محددة، إلا أن الشركات الأقل خبرة أو نجاحاً تحتاج إلى التفكير في الإستراتيجية التــي يجب أن تستهدفها من الإستراتيجيات الثلاث. يمكن لمثلث الإستراتيجيات أن يفيد في هــذا السياق. إحــدى المقاربات تتمثل في حساب مدى تكثيــف الصناعة أو النشاط التجاري في فئــات متنوعة من الإنفاق التي تمثل بدائل للمجال الذي تفسحه الإستراتيجيات الثلاث. نسبــة المبيعــات التي تنفق على الدعاية تشــير إلى مدى أهمية التكيــف؛ ونسبة الإنفاق على البحــث والتطوير تقيس أهمية التجميــع؛ ونسبة الإنفاق على العمالة تساعد في قياس أهمية مراجعة (العمالة)[6].

بصــورة أكــثر تحديــداً، أوصــي بتخطيــط الصناعــات أو الشــركات وفقــاً للنسخة المقيســة من مثلث التكيف والتجميع والمراجعة، كمــا في الشكل 7-4 (المعتمد على بيانات الصناعات التصنيعية في الولايات المتحدة). فإذا سجلت صناعة أو شركة نسبة أعلى من المعــدل الوسطي في بعد محدد من الكثافة -المحددة بالخــط المتصل في الشكل- تستحق

الإستراتيجية ذات الصلة بعض الاهتمام. فإن سجلت نسبة أقرب إلى/ أو تجاوزت الخط المنقط، فمن المؤكد أن من الخطورة بمكان تجاهل الإستراتيجية ذات الصلة.

ثمة مقاربة أخرى وثيقة الصلة تشمل استخدام مثلث التكيف والتجميع والمراجعة لرسم خريطة لموقع الشركة فيما يتعلق بمنافسيها - إما وفقاً لكثافة الإنفاق الموصوف أعلاه أو مجموعة أوسع من الاعتبارات (انظر الشكل 7-7). وهذا يوفر بعض الرؤية الإضافية فيما يتعلق بأي إستراتيجية أو إستراتيجيات يجب التشديد عليها - والمهم على وجه الخصوص متى تواجه الشركة منافسين خطرين.

الشكل: 7-4

كثافة إنفاق الصناعة

المستوى 2: الإستراتيجيتان المركبتان

مع أن الإستراتيجيات المتعلقة بالتكيف أو التجميع أو المراجعة تمثل أوضح أنواع

الإستراتيجيات العالمية، ولكن عدداً من الشركات العالمية الرائدة التي سنحت لي فرصة مناقشة مثلث التكيف والتجميع والمراجحة معها تبدو أنها تشدد على اثنتين من الإستراتيجيات الثلاث بدلاً من واحدة. مثل هاتين الإستراتيجيتين المركبتين ربما تشملان فعلاً تغلب الشركة على منافسيها على بعدين اثنين، أو على الأرجح إقامة توازن أفضل بين الاثنتين مقارنة بقدرة المنافسين على تحقيق ذلك. وضمن هذا التفسير الأخير، يمكن التفكير في الإستراتيجيتين بوصفهما تعميماً لتسوية مفتاحية واحدة، بين التكيف والتجميع، تحدد بربط التركيز التقليدي على عولمة الأسواق بالتسويات المفتاحية الثلاث التي يسلط مثلث الإستراتيجيات الضوء عليها حالما تؤخذ عولمة الإنتاج في الحسبان (قارن الشكلين 7-1أ و7-1ب). تتصل هاتان الإستراتيجيتان بجوانب مثلث الإستراتيجيات، مع توكيد التركيز المشترك الداعم لكل تسوية: أوجه التشابه في حالة التسوية بين التكيف والتجميع، والفوارق أو التنوع في حالة التسوية بين التكيف والمراجحة، والدمج العابر للحدود في حالة التسوية بين المراجحة والتجميع.

لنلاحظ أيضاً أن التفكير في إستراتيجيتين من الإستراتيجيات الثلاث يزيد تنوع الإستراتيجيات العالمية من ثلاث إلى ست – أو إلى تسع. ولتعلم الدروس المتعلقة بكيفية تحقيق الأهداف الطموحة المتضمنة في الإستراتيجيتين من الأفضل معاينة حالات الشركات الرائدة. أما باقي الفقرات فسوف تركز على أربع من هذه الشركات التي حصلنا على المعلومات المتعلقة بها من مناقشات مع كبار مديريها التنفيذيين (انظر الشكل 7-5).

شركة أي بي إم: سعت الشركة طوال معظم تاريخها لتبني إستراتيجية تكيف تخدم أسواقاً خارجية عبر وضع شركة أي بي إم مصغرة في كل بلد مستهدف. وأدت كل واحدة من هذه الشركات مجموعة مكتملة غالباً من الأنشطة (بغض النظر عن البحث والتطوير وتخصيص الموارد)، وتكيفت مع الفوارق المحلية وفقاً للضرورة.

الشكل: 7-5

ارتقاء الشركات الرائدة

في الثمانينيات والتسعينيات، أدى عدم الرضا على المدى الذي قلص فيه التكيف مع كل بلد على حدة وفورات الحجم الدولي الكبير، إلى وضع بنية إقليمية فوق شركات أي بي إم المصغرة. جمعت شركة أي بي إم البلدان في مناطق لتحسين التنسيق، ومن ثم ولدت مزيداً من وفورات الحجم الكبير على المستويين الإقليمي والعالمي.

لكن بعد ذلك بدأت الشركة أيضاً باستغلال الفوارق بين البلدان. وأوضح الإشارات على هذا التوكيد الجديد على المراجحة (وهو تعبير لا تستخدمه قيادة الشركة) جهودها لاستغلال الاختلاف في الأجور عبر مضاعفة موظفيها أكثر من ثلاث مرات في الأسواق الناشئة في مدة ثلاث سنوات خصوصاً في الهند، حيث ارتفع العدد من أقل من عشرة آلاف إلى خمسين ألفاً في المدة ذاتها - والتخطيط لتوسع إضافي ضخم هناك. معظم الموظفين الجدد يعملون في الخدمات العالمية للشركة، وهو جزء من الشركة ينمو بأقصى سرعة لكي يحقق أدنى هامش ربح -ويفترض أن تساعد في تحسينه، عبر تخفيض النفقات بدلاً من رفع الأسعار. لذلك، تسعى شركة أي بي إم لتبني إستراتيجية تجميع- مراجحة. أما التكيف فيبقى مهماً، خصوصاً في الأنشطة السوقية، لكنه لا يتلقى الاهتمام السابق.

ثمة جزء مثير بوجه خاص في محاولات شركة أي بي إم للمرجحة عبر تحسين التناسب بين عرض المواهب عالمياً والطلب عليها، وهو تناسب معقد يحسن إلى أقصى حد تعيين

الموظفين في مواقع الشركة كافة. يصف كريشان ناثان، مدير مختبر الأبحاث التابع للشركة في زيوريخ، بعض الأسباب التي تجعل هذا النموذج لتوظيف العاملين يشمل نشاطاً أكثر تعقيداً وتطوراً من نموذج توريد قطع الغيار مثلاً: أولاً، في العادة، لا يمكن تخزين خدمات الموظفين. ثانياً، لا يمكن إيجاز وظيفية العاملين بالطريقة المعيارية ذاتها -عبر الرقم المتسلسل وتوصيف الخصائص التقنية- كما توجز قطع الغيار. ثالثاً، عند توزيع الموظفين على فرق، يجب أن تنتبه الشركة لقضايا التناغم التي تجعل الفريق -في أسوأ السيناريوهات- أقل حجماً من مجموع أجزائه (البشرية). رابعاً، لهذا السبب وغيره (مثلاً: تطوير الموظفين)، يجب أن تلبي مدة التعيين وأداء المهمات بعض المعايير الخارجية. ويصف أيضاً أنماط تعيين المهمات للعاملين بأنها «75% عالمية و25% محلية». وفي حين أن ذلك قد يبدو مبالغاً في الطموح، إلا أنه كما هو واضح يجسد، إلى المدى الذي يستخدم فيه أفضل تناسب للمراجحة بطريقة فاعلة، انتقالاً هائلاً للسلطة، يعد تنسيقه الفاعل تحدياً مؤسسياً أوسع نطاقاً.

شركة بروكتر أند غامبل: على شاكلة أي بي إم، بدأت شركة بروكتر أند غامبل بشركات مصغرة حاولت أن تتواءم مع الأسواق المحلية، لكنها ارتقت بطريقة مختلفة. فقد أدت محاولاتها المترددة في التجميع عبر أوروبا على وجه الخصوص إلى عملية تنصيب طيلة (وظيفة إثر وظيفة) لبنية متسلسلة ومتطورة على مدى الثمانينيات. لكن مصفوفة النشاط القائم على المناطق الجغرافية ثبت أن من الصعب السيطرة عليها، وفي عام 9991، أعلن دورك جاغر ... إعادة تنظيم واسعة حول وحدات النشاط التجاري العالمية التي تتح... في نهاية المطاف، تكملها تنظيمات / مؤسسات تطوير السوق الجغرافية ال... فريق المبيعات.

كانت نتيجة هذه المحاولة الطموح... مزيد من التجميع فوضى عارمة على أبعاد متعددة ...ها نقاط الاتصال بين وحدات النشاط التجاري العالمية وتنظيمات تطوير الأسواق الجغرافية. استقال جاغر بعد سبعة عشر شهراً فقط. وشهدت شركة بروكتر أند غامبل مزيداً من النجاح تحت إدارة خليفته إيه. جي. لافلي، الذي يقول: إنه احتفظ بالبيت الذي شيده جاغر، لكنه أضاف إليه شبكة من الأسلاك الكهربائية. وهكذا،

وضعت «موائد القرار»، التي ابتكرت بعد شهور من المفاوضات، بروتوكولات لكيفية صنع القرارات المختلفة، ومن يتخذها -وحدات النشاط التجاري العالمية أم تنظيمات تطوير الأسواق الجغرافية- في حين تبقى مسؤولية الأرباح (والحق باتخاذ القرارات التي لا تغطيها «الموائد») على عاتق وحدات النشاط التجاري العالمية. لكن هناك بعض المرونة ضمن النظام: ترك مجال الأدوية، بقنوات التوزيع المميزة، خارج بنية تنظيمات تطوير الأسواق الجغرافية، وفي الأسواق الناشئة، حيث تحديات تطوير السوق هي المهيمنة، تظل مسؤولية الأرباح على عاتق المديرين في البلدان المختلفة. وتساعد أنظمة تقانة المعلومات المشتركة والمسارات المهنية التي تعبر بين وحدات النشاط التجاري العالمية وتنظيمات تطوير الأسواق الجغرافية، في ربط هذه الوحدات الفرعية معاً. أما ذروة العمل فيوفرها نظام طبقي مفصل من المراجعات التي تبدأ بأهداف النمو، ثم تشمل الإستراتيجيات والابتكارات والعلامات التجارية، قبل أن تترجم إلى خطط وميزانيات تشغيل يمتد أفقها عامين اثنين.

يقول لافلي مفسراً: إن شركة بروكتر أند غامبل، في حين تبقى مستعدة للتكيف مع الأسواق المهمة كلما دعت الضرورة، فهي تستهدف في نهاية المطاف التغلب على المنافسين -الشركات متعددة الجنسيات التي تركز على البلد إضافة إلى الشركات المحلية- عبر التجميع على مستويات الوحدات التجارية العالمية. ويتابع قائلاً: إن المراجحة مهمة للشركة (عبر عقود الباطن غالباً)، لكنها تأتي بعد التكيف والتجميع: «لا نلجأ إلى عقود الباطن حين يتعلق الأمر بالزبون بصورة مباشرة». ونتيجة لذلك، أثرت المراجحة -عبر عقود الباطن المتعددة الطبقات، عن طريق وحدة الخدمات المشتركة التجارية العالمية، حيث توكل شركة هيوليت- باكارد بخدمات تقانة المعلومات، وأي بي إم بخدمات الموظفين، وجونز لانغ لاسال بإدارة المنشآت - بنسبة 2.5% تقريباً من قاعدة موظفي شركة بروكتر أند غامبل، مقابل زهاء 25% في شركة أي بي إم. من الأسباب الواضحة وراء ذلك أن مدى مراجحة العمالة في صناعة المنتجات الاستهلاكية السريعة الحركة قد يكون متزايداً، لكنه أقل أهمية إجمالاً من الخدمات العالمية في شركة أي بي إم مثلاً.

شركة تاتا للخدمات الاستشارية كوغنيزانت: ناقشنا سابقاً محاولات شركة تاتا

للخدمـات الاستشارية للتجميع وإستراتيجيـة المراجعة الأساسية التـي تتبناها. ومثلما يقـول كبير المديرين التنفيذيـين، إس. رامادورال، فـإن الإستراتيجيتين تمثلان جزءاً لا يتجزأ من مستقبل الشركة. لكن في حين تسعى الشركة ظاهرياً وراء الإستراتيجيتين كما تفعل أي بي إم، إلا أنها تشدد أكثر نسبياً على المراجعة، وذلك بالتوافق مع إستراتيجيتها الأوليـة. التغايـر يساعـد في تقديم الحجـة على وجود مجـال للتنويع في تعريـف وتنفيذ إستراتيجيتين متماثلتين علـى مايبدو، ويشير، مثلما يفعل مثال شركة بروكتر أند غامبل (التي تركز على التجميع أكثر من التكيف)، إلى أن التمييز بين التوكيد الرئيس والثانوي على الإستراتيجيتين يمكن أن يكون مفيداً في الحقيقة.

لكن حتى دون رسم هذه الخطوط التمييزية، هناك أكثر من سبيل واحد للنجاح في صناعة معينـة. وسـوف تتضح هذه النقطـة بمثال آخر مستمد مـن شركة خدمات تقانـة المعلومات الهنديـة، كوغنيزانـت، التي نمت بسرعة لتصبح رابع أكـبر منافس يقدم خدماته إلى خارج الهند. شددت شركة كوغنيزانت على المراجعة والتكيف، بدلاً من المراجعة والتجميع، وذلك عبر الاستثمار بشدة في الحضور المحلي و«الظهور» في سوقها الرئيس، الولايات المتحدة، إلى حد أن الشركة يمكن أن تعد نفسها هندية أو أمريكية اعتماداً على المناسبة.

بدأت الشركة نشاطها عام 1993، تحت الهيمنة المطلقة لشركة دون أند برادستريت، مع توزع للسلطة أكثر عدالة وتكافؤًا من الشركات الهندية: المؤسس كومار ماهاديفا تعامل مع الزبائن في الولايات المتحدة، في حين أشرف لاكشمي نارايانان (مسؤول التشغيل آنذاك، ورئيس الشركة حالياً) على إيتاء الخدمة من الهند. سرعان ما انتقلت الشركة إلى تعميق هذه العمليات الثنائية عبر وضع بنية قائمة على وجود قيادتين عالميتين لكل مشروع -واحدة في الهند وأخرى في الولايات المتحدة. تحمل القيادتان مسؤولة مشتركة وتعوضان على النتائج نفسها بالطريقة ذاتها. يتذكر فرانسيسكو دسوزا، كبير المديرين التنفيذيين الجديد، أن تنفيذ هذه البنية تطلب سنتين، بل أكثر من ذلك لتغيير الذهنية السائدة - حين لم يكن عدد الموظفين يزيد عن ست مئة (مقارنة بخمسة وعشرين ألفاً الآن). وكانت البنية الثنائية مجرد عامل واحد، على الرغم من أهميته، من جهد أوسع

لإعادة التفكير في التسويات بين المراجحة والتكيف وتجاوز ما تصفه إدارة الشركة بتحدي الاندماج الرئيس في نقل الإنتاج إلى الخارج: التنسيق الهزيل بين إيتاء الخدمة والتسويق الذي يؤدي إلى «إلقاء الموظفين من فوق الجدار» (انظر الشكل 6-7).

توضح هذه الأمثلة معاً أن تبني إستراتيجيتين بدلاً من واحدة لا يزال يمثل تحدياً. وسوف نناقش العوامل المؤسسية في هذا التحدي في الفقرة الأخيرة من هذا الفصل.

المستوى 3: تبني الإستراتيجيات الثلاث معاً:

أخيراً، دعونا نفكر في شركة تحاول قهر منافسيها في الإستراتيجيات الثلاث كلها: التكيف والتجميع والمراجحة. النجاح في هذا السياق نادر جداً إن لم يكن مستحيلاً. ويرجح أن يحدث في بيئات حيث تكون التوترات (الموجزة في الجدول 7-1) ضعيفة أو يمكن إلغاؤها بوفورات الحجم الكبير أو المزايا البنيوية، أو حيث يعاني المنافسون المصاعب.

الشكل: 7-6

إستراتيجية المراجحة - التكيف في شركة كوغنيزانت

المثال الذي يوضح هذه النقاط إضافة إلى المسعى وراء الإستراتيجيات الثلاث، تجسده شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية المختصة بالتصوير التشخيصي الطبي. نمت

هذه الصناعة بسرعة وتركزت عالمياً في ثلاث شركات كبرى: جنرال إلكتريك للرعاية الصحية، وسيمنس للحلول الطبية، وفيليبس للأنظمة الطبية التي تقدر حصصها من السوق العالمية بـ 30% و52% و20% على التوالي[7]. يبدو هذا التركيز العالمي متصلاً بالعنصر اللافت في الصناعة فيما يتعلق بالإستراتيجيات الموصوفة في الشكل 7-4: التصوير التشخيصي الطبي يحتل مرتبة متقدمة في الشركات المصنعة العشر من ناحية تكثيف البحث والتطوير. وعلى نحو خاص، ارتفعت نسب البحث والتطوير إلى المبيعات إلى أكثر من 10% لدى أكبر ثلاثة متنافسين، وترتفع أكثر في الشركات المنافسة الأصغر حجماً، وكثير منها يواجه ضغوطاً على الأرباح. تشير هذه الأرقام إلى أن تحدي بناء حجم عالمي مرتبط بالتجميع قد ثبتت أهميته الخاصة في هذه الصناعة في السنوات الأخيرة.

ظلت شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية، أكبر الشركات الثلاث، وأكثرها ربحاً أيضاً. وهذا يعبر أولاً وأخيراً عن النجاح في التجميع، كما تشير النقاط الآتية:

- وفورات الحجم الكبير: تنفق الشركة مبلغاً إجمالياً أكبر على البحث والتطوير مقارنة بالشركتين الأخريين، وتحظى بإجمالي مبيعات أعلى، وقوة خدمة أكبر (تمثل نصف إجمالي موظفي الشركة) – لكن نسبة البحث والتطوير إلى المبيعات أقل منها لدى الشركتين المنافستين، في حين تتعادل الشركات الثلاث في نسب النفقات الأخرى، لكن لشركة جنرال إلكتريك عدداً أقل من مواقع الإنتاج الرئيسة.

- القدرات على امتلاك الشركات الأخرى: أصبحت شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية، نتيجة خبرتها، أكثر كفاءة في امتلاك الشركات الأخرى. فقد أنجزت مئة عملية تقريباً من هذا النوع في عهد مديرها جيفري إميلت (قبل أن يصبح كبير المديرين التنفيذيين لشركة جنرال إلكتريك برمتها)؛ ومنذ ذلك الحين استمرت في امتلاك عدد كبير من الشركات، منها صفقة لشراء شركة أمرشام بقيمة 9.5 مليار دولار عام 2004، نقلت الشركة إلى صناعة الدواء، وشراؤها لمختبري أبوت في أوائل عام 2007 مقابل 8.1 مليار دولار، زاد من قدراتها الطبية.

• وفورات الإنتاج بالجملة: عبرت عمليتا شراء أمرشام ومختبرات أبوت عن دافع إلى جمع قاعدة جنرال إلكتريك الأساسية القائمة على مهارات الفيزياء والهندسة مع مهـارات الكيمياء الحيوية؛ إضافة إلى أن شراء جنرال إلكتريك للرعاية الصحية للمعدات يمول من رأسمال شركة جنرال إلكتريك الرئيسة.

فضلاً عن نجاح الشركة في التجميع، تفوقت على منافساتها في المراجعة أيضاً. ففي عهد إميلت، وبعد ذلك، أصبحت «شركة إنتاج عالمية» عبر نقل الإنتاج بسرعة إلى القواعد المنخفضة التكلفة. ولقيت هذه الخطوات التسهيل والدعم من مفهوم تطور أصلاً في شركة جنرال إلكتريك: حيث يعمل فريق الموقع القائم بصورة وثيقة مع فريق الموقع الجديد إلى أن يعادل أداء الفريق الثاني أداء الأول أو يتفوق عليه. بحلول عام 2005، ذكر أن شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية قطعت أكثر من نصف الطريق نحو تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على نسبة 50% من مشترياتها المباشرة من المواد من البلدان المنخفضة التكلفة، ونقل 60% من عمليات التصنيع إليها.

أخـيراً، وفيما يتعلق بالتكيف، استثمـرت الشركة بشدة في مؤسسات التسويق المركزة على البلـد، لدمج عمليات التطويـر والتصنيع في المراحل النهائية، بهـدف جعلها «ألمانية أكثر من الألمان»، على حد تعبير أحد المديرين التنفيذيين. كما عززت عوامل جذب الزبون عبر توكيدها على توفير الخدمات والمعدات معاً؛ على سبيل المثال، تدريب إخصائيي الأشعة والاستشارة بعد إجراء التصوير، مع أن العلاقة الحميمة بالزبون يجب أن تتناسب مع البلد، كما هو واضح.

بعـد أن أوجـزت الإستراتيجيـة المدروسة التـي تتبناها شركة جـنرال إلكتريك للرعاية الصحيـة، يجب أن أضيف حقيقة أنهـا خضعت لبعض التوترات الداخليـة، خصوصاً فيما يتعلق بالتكيف مع المتطلبات الاستثنائية للأسواق ذات الاحتمالات الواعدة، المنخفضة الدخل مثل الصين والهند إزاء الاندماج عالمياً. ومثلما وصف جيف إيميلت منذ مدة قريبة:

في اجتماع عقد في السنة الماضية لمراجعة منتجات القيمة للرعاية الصحية مع جو هوغان، الذي يدير العمل، أضفنا عشرين مليون دولار للتمويل وأبعدنا مسؤولية منتجات القيمة عن خطط الإنتاج ووضعناها في الصين. هكذا أزلنا عائقاً داخلياً: العمل الرئيس

كان يمارس الضغط. وفي السنة التي مرت منذ الاجتماع، ارتفعت المبيعات من 60 إلى 260 مليون دولار. وفي عملية تحديث قمنا بها منذ مدة قريبة لهذه المنتجات نفسها، تحدثنا عن العائق الخارجي: كيف يمكننا أن نصمم معدات رخيصة ونضعها في الهند، لكن نجمع قطعها في الصين ونتجنب التعريفات والرسوم[8].

من الجدير بالذكر أيضاً أن شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية لا تحتل موقع الريادة في الأبعاد كلها: فقد ركزت شركة سيمنس بصورة أكبر على التصوير الأساسي وحققت كما يعتقد قيادة تقانية في مزيد من المعالجات التصويرية. أي أن شركة سيمنس نجحت في إستراتيجية التجميع من أحد الجوانب على أقل تقدير. هذا المثال يذكرنا بأنه حتى حين يسعى أكثر من منافس واحد وراء إستراتيجية معينة، فإنه ينجح عبر اتخاذ مقاربات مختلفة اختلافاً جذرياً.

إضافة إلى ذلك كله، استطاعت شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية تبني الإستراتيجيات الثلاث إلى هذا الحد عبر فصل المسعى إلى واحدة منها: التكيف. وهذا مثال واحد على سلسلة من الآليات لتخفيض الإنفاق على المهمات الإدارية المتعددة. مثل هذه الآليات مطلوبة على نحو خاص حين تشدد الشركة على المسعى إلى إستراتيجيتين من الإستراتيجيات الثلاث، أو كلها معاً: ربما يعد فصلها مقاربة إجمالية أفضل من جميع الأنشطة المتباينة معاً ضمن بنية واحدة. وكما شرح لي إيه. جي. لافلي، يعود سبب قدرة شركة بروكتر أند غامبل على تبني إستراتيجية المراجحة إلى حد ما، إضافة إلى التكيف والتجميع، إلى تعمد الشركة فصل هذه الوظائف إلى ثلاث وحدات فرعية (الوحدات التجارية العالمية؛ ومنظمات تطوير السوق؛ والخدمات التجارية العالمية المشتركة)، وفرض بنية تقلل نقاط الاتصال إلى أقصى درجة، ومن ثم الاحتكاك بينها.

تشديد شركة بروكتر أند غامبل على عقود الباطن عبر الخدمات التجارية العالمية المشتركة يجعل المراجحة خارجية عملياً، ويدعو إلى الانتباه إلى قوة داعمة فرعية أخرى، مثلما ناقشنا في سياق التكيف في الفصل الرابع. بعض القوى الداعمة الفرعية الأخرى التي ناقشناها في الفصل الرابع تنطبق أيضاً على مشكلة تحسين عملية توزيع القدرات

الإداريـة المحدودة. إن جعل أجزاء مختلفة مـن المؤسسة تؤدي وظائف مختلفة أمر يتعلق في نهايـة المطاف بزيادة التنويع الداخلي بطريقة فاعلـة، على الرغم من التسويات التي تحابي أداء مهمات معينة بأسلوب واحد عبر المؤسسة.

أخيراً، اعتمد أداء شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية إلى حد ما على الصعوبات والعقبات التي يواجهها المنافسون. وإضافة إلى مواجهة تشكيلة متنوعة من المثالب المتعلقة بالحجـم وغيرها من الصعوبات البنيوية مقارنة بشركة جنرال إلكتريك، اتصفت شركة سيمنـس وشركة فيليبس على وجه الخصوص بالبطء في بعض النواحي، مثل نقل الإنتاج إلى البلـدان منخفضة التكلفة. لهذه الأسباب كلها، يجب مقاومة التعامل مع مثال شركة جـنرال إلكتريك بوصفه دعـوة مفتوحة لتبني الإستراتيجية الثلاثيـة (التكيف والتجميع والمراجحـة). فإن ظل الإغراء قوياً ننصح بقـراءة إطار الإستراتيجية الثلاثية: «الرهان الأفضل» بعناية ودقة.

الإستراتيجية الثلاثية:

الرهان الأفضل؟

على الرغم من نصيحتي بعدم محاولة قهر المنافسين الأقوياء عبر الأبعاد الثلاثة كلها (التكيف والتجميع والمراجحة)، إلا أن التجربة تظهر أن المديرين النشيطين سوف يفكرون في هذا الهدف بل يسعون إلى بلوغه بوتيرة أكبر من الحالات القليلة التي يبدو فيها ممكن التحقق فعلاً. فبدلاً من المراهنة بموارد الشركة على الإستراتيجيات الثلاث معاً، قد تكون الطريقة الأكثر أماناً ترتيبها حسب الأهمية والنجاح واختيار الأولى ثم الثانية ثم الثالثة.

إن تحدي تبني الإستراتيجيات الثلاث في النشاط التجاري يبدو بالغ الصعوبة بسبب النزاعات أو التسويات (انظر الجدول2-7). ومثلما أشار الفصل السادس، من المرجح أن تؤدي محاولات جمع الأضداد إلى كائن يشبه الأرنب ذات القرون!

مثلث التكيف والتجميع والمراجحة وتطوير الإستراتيجية:

مثال على رسم خريطة تنافسية

استخدمت الفقرات السابقة مثلث التكيف والتجميع والمراجحة لتوضيح تشكيلة متنوعة من الإستراتيجيات. يمكن للمثلث أيضاً أن يساعد في تقرير الإستراتيجية التي يجب السعي إليها في المقام الأول، وهي نقطة ناقشناها في تكثيف الإنفاق على الصناعة (الشكل 7-4)، لكنها تستحق بعض التفصيل.

المثال يتعلق بشركة فيليبس للأنظمة الطبية، أصغر الشركات الثلاث الكبرى المتخصصة في التصوير التشخيصي. ومثلما ذكرنا في الفصل الرابع، اتبعت فيليبس منذ مدة طويلة إستراتيجية ركزت السلطة في أيدي مديري البلدان وشددت على التكيف – حتى عام

1996، حين ألغى كبير المديرين التنفيذيين الجديد الجزء الجغرافي من مصفوفة المنتج الجغرافي من أجل التجميع بطريقة أكثر فاعلية حول أقسام الإنتاج العالمية. على المستوى التجاري، وفيما يتعلق بشركة فيليبس، قيل أحياناً: إن تركيزها التقليدي على التكيف استمر وبقي مصدراً للميزة التنافسية التي تفوقت بها على شركتي جنرال إلكتريك أو سيمنس. لكن أي ميزة تتمتع بها شركة فيليبس في التكيف يحدها تفوق سيمنس في التقانة وجنرال إلكتريك في جودة الخدمة. وفي حين يمكن أن تعد هذه سمات عالمية لما تعرضه الشركتان المتنافستان، إلا أنها تثبّت فعلاً الزبون على المستوى المحلي.

يبدو أن أي ميزة باقية لشركة فيليبس من التكيف تبطلها مثالب التجميع، الذي تتخلف فيه عن ركب شركتي جنرال إلكتريك وسيمنس، حتى وإن قصد من تفوق فيليبس في أقسام الإنتاج العالمي في النصف الثاني من التسعينيات نقلها في هذا الاتجاه. فإنفاق شركة فيليبس المطلق على البحث والتطوير أقل من ثلث إنفاق جنرال إلكتريك وربع إنفاق سيمنس، لكنه أكبر من الشركات الأصغر حجماً وتمويلاً. إضافة إلى أن شركة فيليبس للأنظمة الصحية كانت حصيلة تجمع ست شركات منفصلة في موجة من عمليات شراء الشركات بين عامي 1998 – 2001 لاستكمال نشاطها الأصلي القديم في مجال التصوير الشعاعي. ومن المفاجئ إلى حد ما أن هذه المحاولة نجحت -في شركة لا تملك خبرة تعتمد عليها في امتلاك الشركات الأخرى- لكن التأثيرات اللاحقة مازالت مستمرة. وأهمها أن الشركة دفعت أكثر من 700 مليون يورو على محاولتين سابقتين للتملك – واحدة تمت، والأخرى تدرس- في عام 2004 مما أفقدها أرباحها في تلك السنة.

انشغال الشركة حتى وقت قريب في جمع أجزائها معاً يتحمل جزئياً مسؤولية تخلف الشركة في مجال المراجعة. إذ لم تبدأ أي مشروع تصنيعي (مشترك) في الصين حتى سبتمبر عام 2004، ولم يصبح المنتج متوافراً في السوق الصينية حتى عام 2005، وجاهزاً للتصدير حتى عام 2006 – حتى وإن كانت الشركة الأم، فيليبس، تعد واحدة من أكبر الشركات متعددة الجنسية في الصين. إجمالاً، يمكن مقارنة مستويات مصادر شركة فيليبس للأنظمة الصحية من البلدان منخفضة التكلفة عام 2005 بالمستويات التي بلغتها جنرال إلكتريك للرعاية الصحية عام 2001، كما تخلفت عن ركب شركة سيمنس أيضاً.

يمكـن جمع هـذه الرؤى عن الموقع فيمـا يتصل بالتكيف والتجميـع والمراجعة معاً في خريطـة تنافسية واحدة (انظر الشكل 7-7). وهذه تجـذب الانتباه إلى موضع الشركات المتنافسـة في حيـز الإستراتيجيـة، إضافـة إلى تحسـين تصـور التسويـات عبر مختلف الإستراتيجيات - وهذا مهم للتفكير في المجال الذي يجب تركيز الجهود عليه.

كيف يمكن لشركة فيليبس استخدام هذه الخريطة التنافسية - ومثلث التكيف والتجميع والمراجعـة، لتطوير الإستراتيجية؟ في ضوء المجـالات التي تتخلف فيها شركة فيليبس عن المنافسين، هناك على الأرجح بعض الحقائق التشغيلية المقبولة فيما يتعلق بمحاولة تضييق الفجـوات مع المنافسـين: الاستمرار في محاولة تحسين عمل الأقسـام المختلفة للشركة معاً (التجميع)، وتسريع نقل التصنيع إلى البلدان المنخفضة التكلفة (المراجعة).

الشكل: 7-7

الخريطة التنافسية للتكيف والتجميع والمراجعة في ميدان التصوير التشخيصي

لكـن يبدو من المستبعـد أن تتمكن الشركة من قهر منافستيها الأكبر حجماً في أي من الإستراتيجيتـين (إلا إذا نجحـت في إدخال تقانة جديدة، لكـن القول أسهل من الفعل). ويبـدو أيضـاً أن زيـادة توكيد الصناعـة ككل على المراجعة قـد أضعفـت إمكانية تبني إستراتيجية تعتمد على التكيف وحده.

أوضــح بديلــين إستراتيجيين لشركة فيليبســ هما المعلمان بإشــارة X في الشكل 7-7: التكيف - التجميع أو التكيف - المراجعة. خيار التكيف - المراجعة يعد أقرب للإستراتيجية الراهنــة. لكن يجب أن نلاحظ أن مــن المستبعد مواجهة التحديات المتصلة بالتجميع؛ لأن شركــة فيليبســ تحتــل المرتبة الثالثــة، ولذلك فإن مــن الأفضل لها أن تزيــد قدرتها على الاستجابــة المحلية. أو تستطيــع أن تتخلى عن فكرة إيجاد ميــزة تنافسية والاستفادة من الربحيــة الوسطية في الصناعة، المرتفعــة أصلاً: توصف الشركات الثــلاث الكبرى بأنها «مهذبــة» في تحديــد الأسعار. وعبر أي مــن الطريقتين يبدو أن تقليد الخطــوات الواسعة النطاق للمنافسين الأكبر حجماً في مجالات جديدة كلياً أنه يوسع، ولا يضيق، هذا المصدر للمصاعب والمشكلات.

البديل الثاني المتاح أمام شركة فيليبس، التكيف - التجميع، لن يستهدف مجرد الإنتاج في المواقع منخفضة التكلفة، بل إعادة هيكلة جذرية وتبسيط المنتج بحيث يُخفض قدرًا كبيرًا من التكلفة في الأسواق الكبيرة الناشئة، مثل الصين والهند. لكن هذا الخيار لا يناسب ميراث شركة فيليبس التي لا تعتمد على المنافسة عبر تخفيض التكاليف. لقد قلصت شركة جنرال إلكتريك المجال المتاح أمام شركة فيليبس لاتباع إستراتيجية من هذا النوع (منتج «في الصين للصين») يفترض أن تخفض التكاليف بنسبة 50%. وخلافاً لذلك تحدثت شركة فيليبس عن تخفيضات في التكاليف بنسبة 20% مع أول إنتاج لها في الصين.

أخــيراً، إذا لم ينفع أي من هذه البدائل المركبة -وبصراحة لا يبدو أن أياً منها يؤدي إلى ميــزة تنافسيــة لشركة فيليبســ- يمكن للشركة أن تحاول تغيــير اللعبة التي تلعبها. ففــي حين تبدو أنها تعاني مصاعب ومشكلات بنيوية في التصوير التشخيصي الأساسي وتتخلف عن ركب شركتي جنرال إلكتريك وسيمنس، تستطيع أن تبحث عن ميادين أخرى تتمتع فيها بمزايا أكثر ومثالب أقل (فيما يتعلق بمثلث التكيف والتجميع والمراجعة، يمكن التفكــير في ذلك بوصفــه انتقالاً جانبياً، إلى مجال تجاري جديــد). وفي الحقيقة، يبدو أن شركــة فيليبس تحاول شيئاً على طول هــذه الخطوط -على الرغم من بطئها- وذلك

مـع تشديدها حديثاً على الأجهزة الطبية التي يمكـن للناس استخدامها في المنزل، مثل أجهـزة إزالة الرجفان لمعالجة توقف القلب المفاجـئ. ومثلما قال كبير المديرين الماليين السابـق يان هومن، تتمتع شركة فيليبس هنا بميزة تتفوق بها على الشركتين المنافستين: «مـع نشاطنا التجـاري في ميدان الأجهـزة الاستهلاكيـة الإلكترونية والمنزليـة، كسبنا خـبرة كبيرة ومعرفة واسعة بكيفية خدمة المستهلكـين»[9]. ونظراً لتركيز الموارد في هذه الإستراتيجيـة المرتكزة إلى الأجهزة الطبية المنزلية على التشغيل على المستوى المحلي أو الوطنـي، يمكن رؤية الإستراتيجية الجديدة بوصفها توكيداً على التكيف (والتجميع إلى حد ما) مع الأسواق الجديدة.

ثلاثة مبادئ مؤسسية

سلطـت الفقـرات السابقة الضوء على تشكيلـة متنوعة مـن الإستراتيجيات العالمية، وعرضـت أدوات وعـدة مبادئ محـددة للاختيار منها. مـن المفيد إضافـة ثلاثة مبادئ للتنظيم المؤسسي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة.

التنسيق الموسع

في حين ظهرت الشركات متعددة الجنسيات منذ قرون، فقد زادت إلى حد بعيد حجم التنسيق الذي تحاول تحقيقه. اشتغلت أوائل الشركات المتعددة الجنسية، مثل الشركات التجارية الكبرى، في بيئات كان تدفق المعلومات فيها بطيئاً ومشتتاً، ومن ثم كانت مقراتها صغيرة: على سبيل المثال، لم يزد عدد مديري شركة هدسون باي عن عشرين في بداية القرن الثامن عشر[10]. وبحلول نهاية القرن التاسع عشر، جربت بعض الشركات متعددة الجنسية الأشكال الوظيفية والتقسيمات التعددية للتنظيم المؤسسي استجابة لتحديات التنسيق والتحكم عبر المسافات البعيدة، لكن المقرات الرئيسة ظلت صغيرة الحجم وفقاً للمعايير السائدة اليوم: وهكذا لم يزد عدد الموظفين في شركة النفط العملاقة ستاندارد أويل (لصاحبها جون روكفلر) عن ألف في الإدارة العامة عشية حلها عام 1911. ومنذ ذلك الحين، نظرت الشركات المتعددة الجنسية الرائدة فيما وراء تبني

إستراتيجية واحدة (المراجعة أصلاً)، واستفادت -خصوصاً قبل وقت قصير- من التحسينات الدراماتيكية في تقانة المعلومات. ونتيجة لذلك، يتجاوز التنسيق عبر الحدود في مثل هذه الشركات التوكيد التقليدي على تخصيص الموارد ومراقبة العمليات الوطنية بواسطة المقر الرئيس - ويشمل تنسيقاً مهماً عبر الحدود المؤسسية والتنظيمية. لكن شركات عديدة، فضلاً عن الأدبيات في هذا السياق، مازالت تتشبث بالحد الأدنى من مفاهيم التنسيق.

آليات التنسيق الجديدة

تلقى التوسع الفاعل في حجم التنسيق الدعم من تطوير آليات تنسيق جديدة. لنفكر في الأمثلة المستمدة من الشركات الرائدة التي ناقشناها في موضع سابق من هذا الفصل. فإضافة إلى سلسلة التوريد البشرية في شركة أي بي إم، أظهرت الشركة إبداعاً في ابتكار «مراكز لعقد الصفقات» من أجل التجميع عبر أنشطتها التجارية المتنوعة، وفي إعادة التفكير في الافتراضات السائدة، مثل رصف المقرات الوظيفية العالمية: نقلت منذ مدة قريبة المدير المسؤول عن الاقتناء والتزويد من سومرز في نيويورك إلى شينجين في الصين.

الأمثلة الأخرى المذكورة آنفاً تشمل نشر بنية المراجعات في شركة بروكتر أند غامبل، وشبكة إيتاء الخدمات العالمية -الإقليمية- المحلية في شركة تاتا للخدمات الاستشارية، والبنية القيادية الثنائية في شركة كوغنيزانت، ومفهوم رفع أداء المركز الجديد ليعادل أداء المركز القائم أو يتفوق عليه في شركة جنرال إلكتريك. وهناك أمثلة عديدة أخرى. شركة سيسكو مثلاً أعلنت منذ مدة قريبة تعيين مدير مسؤول عن العولمة يقع مقره في بنغالور، التي مثلت مركز العولمة لشركة سيسكو في الشرق، بوصفه جزءاً من مبادرة إنشاء مركز عالمي لتطوير التقانة في شبه القارة الهندية للمنافسة بصورة أكثر كفاءة مع شركة هواوي الصينية وأمثالها[11] (في الحقيقة، يفترض في الوظائف التجارية الرئيسة

في الشركة أن تمثل في الهند، وهدف الشركة هو أن تبلغ نسبة كبار المديرين العاملين في بنغالور 20% بحلول عام 2010). النقطة المهمة في هذه الأمثلة كلها أن استجابات جديدة ابتكرت لمواجهة التحديات الجديدة، والشركات الرائدة تعد مكاناً مناسباً للبحث عنها.

الأجندة المتطورة

دعونا نرجع إلى المثال الذي ابتدأ به هذا الفصل: شركة أي بي إم. ففي حين قطعت الشركة شوطاً بعيداً في السنوات الأخيرة في دمج المراجعة ضمن طريقة إدارة نشاطها التجاري، خصوصاً خدمات أي بي إم العالمية، يبدو من المستبعد أن تتمكن الشركة من قهر منافسيها الهنود في خدمات البرمجيات الأرخص كلفة، نظراً لتكاليف الاستخدام الأكثر ارتفاعاً من الشركات المحلية بنسبة تتراوح بين 50-75%. بدلاً من ذلك، فإن ما يميز شركة أي بي إم أنها تمتلك أعرض خط إنتاج في الصناعة، في مجال العتاد والبرمجيات وخدمات تقانة المعلومات، وذلك على الرغم من عمليات بيع الممتلكات التي قامت بها حديثاً.

وبالمقارنة مع مسعى شركة فيليبس لاحتلال المواقع الخالية -لكن من موقع أكثر قوة- يتمثل أحد الخيارات المتاحة أمام شركة أي بي إم في تحقيق رؤية «أي بي إم واحدة»، عبر تقديم حلول تشمل القطاعات الثلاثة.

وتشير التقارير الأخيرة الصادرة من مقر شركة أي بي إم الرئيس إلى أن تجميع الجهود على هذه الخطوط بالضبط قد بدأ مع تسريع الشركة للمراجعة (أو الاقتراب منها). وكان سام باليسانو قد شكل فرقاً للدمج والقيمة من عدة مئات من كبار المديرين في الشركة بوصف ذلك بطريقة تنطلق من القاعدة إلى القمة لمحاولة تغير المؤسسة تغييراً جوهرياً بدلاً مما يمكن تحقيقه بالإملاءات الصادرة من القمة إلى القاعدة وإلى رؤساء القطاعات. لنلاحظ أن مثل هذه التغييرات في التوكيدات النسبية مرجحة بصورة خاصة على المدى القريب إذا أرادت الشركة تبني إستراتيجيات مركبة.

المبدأ الأخير، بل المبادئ المؤسسية الثلاثة كلها التي ناقشناها في هذا القسم، يقصد منها تقديم حجة أوسع. إذ لم يتصور أحد حتى الآن الطريقة الفضلى لتنظيم شركة عالمية معقدة، حتى حين تكون مشروطة بهدف إستراتيجي أو أهداف إستراتيجية تسعى إليها. لكن يمكن تعلم دروس كثيرة مما تحاول الشركات الرائدة فعله، وكيف اختارت تحقيق أجندتها، والتحديات التي مازالت تصارعها.

نتائج ختامية

يوجز إطار «تعميمات عالمية» النتائج المحددة المستمدة من هذا الفصل. فإذا بدت الأخيرة منها مفتوحة النهاية، فقد تعمدنا ذلك. إذ قصد من هذا الكتاب توسيع أفق التفكير في الإستراتيجية العالمية.

وأدى هذا الفصل دوره عبر التشديد على تنوع الإستراتيجيات العالمية: هناك ثلاث إستراتيجيات «نقية» تتصل بالتكيف والتجميع والمراجحة -مع تنويعات متعددة لكل منها- إضافة إلى الإستراتيجيات المركبة. فضلاً عن ذلك، يمكن تصور عدد من التفسيرات المؤسسية والتطبيقات العملية لاختيار واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات الثلاث (واحدة، أو اثنتين، أو حتى ثلاث). لهذا السبب، وعلى الرغم من إصراري على الاختيار من بين الإستراتيجيات الثلاث، يعد أخذ شبه العولمة على محمل الجد في وضع الإستراتيجية عملية تحرر من القيود. هناك طرق عديدة للتعامل مع الاختلافات والفوارق والاستفادة منها.

تعميمات عالمية

1- انتقلت الإثارة المصاحبة للعولمة منذ الثمانينيات من عولمة الأسواق إلى عولمة الإنتاج.

2- في حين أن الحماس الراهن لعولمة الإنتاج -أو المراجحة- ربما يكون عابراً، إلا أن هناك للمرة الأولى إقراراً بالمدى الكامل لأجندة الإستراتيجية العالمية.

3- يمكن تلخيص هذه الأجندة بمثلث التكيف والتجميع والمراجحة، الذي يمكن استخدامه، إضافة إلى مساعدته في تسليط الضوء على التشكيلة المتنوعة من الإستراتيجيات العالمية لتطوير بطاقة تسجيل نتائج العولمة ووضع الأولويات الإستراتيجية.

4- على كل مدير يطمح لإيجاد القيمة بواسطة عبور الحدود أن يكون قادراً على تصور أي من الإستراتيجيات الثلاث ستشكل الركيزة للميزة التنافسية للشركة العابرة للحدود.

5- أوصي في السياق المتعلق بالإستراتيجيات الثلاث بتثبيت واحدة على الأقل منها، ثم السعي وراء أخرى، لكن مع الانتباه والحذر عند السعي لتبني الثلاث معاً.

6- تشمل تطبيقات أو استطالات مثلث التكيف والتجميع والمراجحة التي تساعد في الاختيار منها التفكير الحذر في التسويات بينها، ورسم خريطة لتكثيف الإنفاق والموقع التنافسي.

7-المسعى الفاعل وراء التكيف أو التجميع أو المراجحة أو الجمع بينها، يتطلب توسيع مفاهيم التنسيق ومصفوفات من آليات التنسيق.

8- لم يتصور أحد حتى الآن الطريقة الفضلى لتنظيم شركة عالمية معقدة، لكن يمكن تعلم دروس عديدة من الشركات الرائدة.

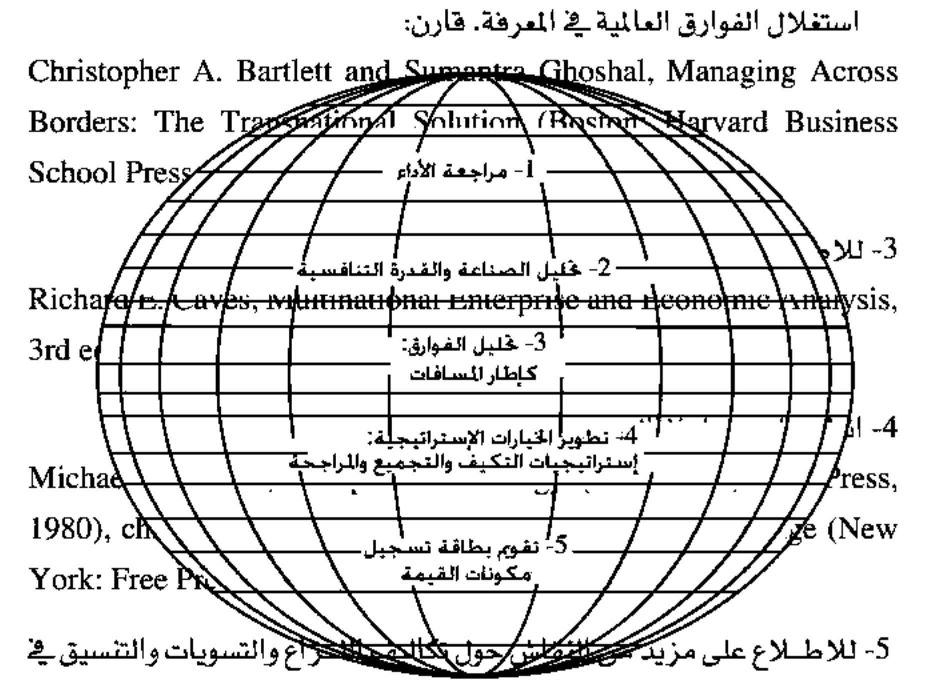
هوامش

1- بدأت هذه الأدبيات قبل أربعين سنة تقريباً بمناقشة التوتر الناتج عن الضغوط التـي يمكن أن توجدها البيئـات الوطنية المختلفة من أجـل التوحيد والتقسيم ضمن الشركات، انظر:

John Fayerweather, International Business Management; A Conceptual Framework (New York: McGraw-Hill, 1969). C. K. Prahalad and Yves L. Doz, in The Multinational Mission; Balancing Local Demands and Global Vision (New York: Free Press, 1987), elaborated on this tension as the widely cited trade-off between global integration and national responsiveness.

2- حتـى وقت قريب، كان الجانـب الوحيد الذي جذب الانتبـاه من المراجعة هو استغلال الفوارق العالمية في المعرفة. قارن:

Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, Managing Across Borders: The Transnational Solution (Boston: Harvard Business School Press



3- للا

Richard E. Caves, Multinational Enterprise and Economic Analysis, 3rd e

4- ا

Michae Press, 1980), ch ge (New York: Free Pr

5- للاطـلاع على مزيد من النقاش حول والتسويات والتنسيق في

سياق الأنشطة التجارية المتعددة (لا الجغرافية)، انظر:

Pankaj Ghemawat and Jan W. Rivkin, «Choosing Corporate Scope,» in Strategy and the Business Landscape, 2nd ed., by Pankaj Ghemawat (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001).

6- لنلاحظ أن نسبة الدعاية من المبيعات، والبحث والتطوير من المبيعات، تعد من أهم علامات الشركات متعددة الجنسيات، لكن الدعاية لوفورات الحجم الكبير مازالت تشتغل على المستوى المحلي أو الإقليمي، في حين يرجح أن يتميز البحث والتطوير بوفورات الحجم الكبير أو الإنتاج بالجملة على المستوى العالمي. لذلك، هناك علاقة بين نسبة الدعاية من المبيعات وبين التكيف، الذي يركز على الاستجابة المحلية، وبين نسبة البحث والتطوير من المبيعات، وبين التجميع الذي يركز على وفورات الحجم الكبير أو الإنتاج بالجملة على المستوى الدولي. أما نسبة نفقات العمل من المبيعات فهي بديل واضح لاحتمالات مراجعة العمل – مع ضرورة أن نذكر أنفسنا بأن المراجحة تضم مصفوفة أوسع من الفوارق العالمية من مجرد تكاليف العمل. ومن ثم بنت شركات النفط أضخم الشركات العالمية وفقاً لأي معيار، عملياتها العالمية حول الفوارق في أسعار المواد الخام.

7- الأرقام كلها لعام 2005، إلا عند الإشارة إلى خلاف ذلك. ويعتمد الوصف غالباً على:

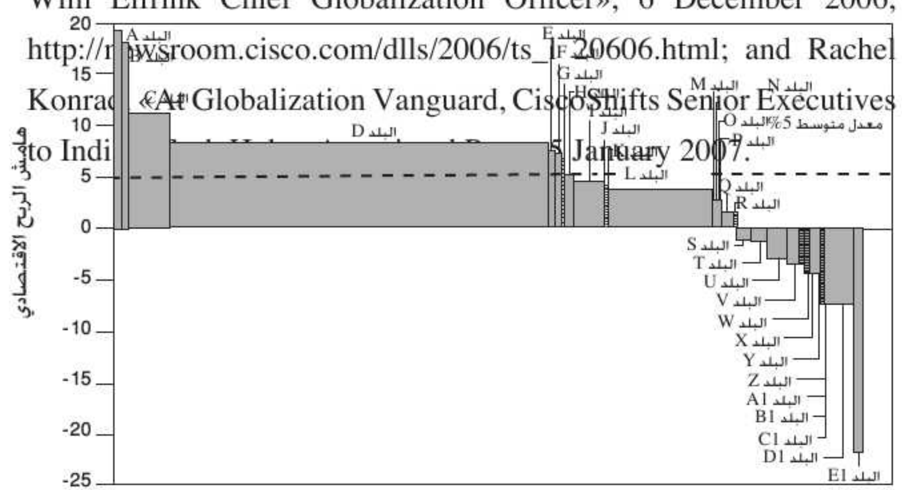
Pankaj Ghemawat, «Philips Medical Systems in 2005», Case 706 -488 (Boston: Harvard Business School, 2006); D. Quinn Mills and Julian Kurz, «Siemens Medical Solutions: Strategic Turnaround», Case 703-494 (Boston; Harvard Business School, 2003); and Tarim Khanna and Elizabeth A, Raabe, «General Electric Healthcare, 2006», Case 706 - 478 (Boston: Harvard Business School, 2006).

8- Jeffrey R. immelt, quoted in Thomas A. Stewart, «Growth As Process», Harvard Business Review, June 2006, 60 - 71.

9- Joon Knapen, «Philips Stakes Its Health on Medical Devices», Dow Jones Newswires, 9 June 2004.

10-يعتمد هذا المثال، والمناقشة حول شركة ستاندارد أويل على:
Mira Wilkins, ed., The Growth of Multinationals (Aldershot, England: Edward Elgar Publishing, 1991), 455.

11- يعتمد هذا الوصف على النشرات الصحفية وعلى مقالات حول شركة سيسكو، انظر على وجه الخصوص:
"Cisco Chooses India As Site of Its Globalization Center and Names Wim Elfrink Chief Globalization Officer», 6 December 2006, http://n[illegible]wsroom.cisco.com/dlls/2006/ts_[illegible]20606.html; and Rachel Konrad, «At Globalization Vanguard, Cisco Shifts Senior Executives to Indi[illegible] 5 January 2007.



-8-

نحو مستقبل أفضل

الانطلاق

حتى إن كنت على السبيل الصحيح، فسوف يتجاوزك الآخرون إن بقيت على حالك.

- قول منسوب إلى آرثر غودفري

أو ويل روجرز

في الثمانينات تركز الخطاب البلاغي المتعلق بالعولمة على الأسواق. وفي العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، يبدو أنه أكثر تركيزاً على الإنتاج. وإضافة إلى المضمون المهم لهذا التحول، فهو يشير إلى بعض التغير (بمرور الزمن) في أسلوب تفكير المتحمسين للعولمة حتى الآن. هناك تغير مشابه في المعتقدات المتعلقة بمستقبل العولمة أيضاً.

لا يساعد الخضوع لحصار أحد هذه الجدالات -بل يعيق أحياناً- تقرير ما يمكن فعله حول الإستراتيجية العالمية والبدء به. يبتدئ هذا الفصل بتعليق وجيز على التنبؤات المتعلقة بمستقبل العولمة. ثم يعرض عدة اقتراحات لتحسين السبل الموصلة إلى المستقبل، ويختتم بإطار من خمس خطوات للانطلاق عبر التحقق من الإستراتيجية العالمية للشركة أو النشاط التجاري.

التنبؤات المتعلقة بالعولمة

تميل التنبؤات المتعلقة بالعولمة إلى الخضوع للإطار الزمني الذي تصاغ فيه. ومن ثم، فإن كارل بولاني والكتاب المشاركين معه (1957)، وكارل دويتش وألكسندر إيكستاين (1961)، الذين كتبوا قبل أن يتضح المدى الكامل لاستعادة العولمة نشاطها بعد الحرب العالمية الثانية، أكدوا أن الإجراءات المتنوعة للتدويل قد شهدت تراجعاً كبيراً منذ الحقبة

السابقة على الحرب العالمية الأولى، وشددوا على أن اتجاه هذه النزعة من المستبعد عكسه في المستقبل المنظور[1].

خلافاً لتوقعات هؤلاء المفكرين البارزين، انطلقت موجة كاسحة من النشاط الاقتصادي العابر للحدود في حقبة ما بعد الحرب، وحين حطمت الأرقام القياسية لحقبة ما قبل الحرب، ألهمت استجابات متشعبة، حيث أكد المتفائلون أن الاندماج الاقتصادي العالمي بلغ ذرى جديدة، في حين أصر المتشائمون أنه عاد إلى المستويات السائدة قبل قرن من الزمان. استمد التفاؤل بالعولمة قوته من سقوط جدار برلين في أواخر الثمانينيات؛ والنمو السريع في آسيا، خصوصاً الصين (على الرغم من أزمة العملة الآسيوية التي قيدته)؛ ثم انتشار مد عولمة الإنتاج. لكن، لأن التفاؤل يميل إلى استحضار نقيضه، نسمع وأنا أكتب هذه الصفحات، اقتراحات جدية بأن العولمة ربما تتباطأ – مثلما يتبدى في معدل زيادة الاندماج العابر للحدود.

لا آخذ مثل هذه التنبؤات على محمل الجد كثيراً، وذلك لأسباب لا تنحصر في إطار الأداء السابق، أو الأداء الذي لا ينتج مرابح فقط، بل تشمل أيضاً عدة اعتبارات أخرى:

- التشكيك في استخدام النقاط المضيئة في دورة النشاط التجاري والأحداث المتسارعة الأخرى، بوصفها أساساً لإعلان التغيرات في وجهة أو سرعة عملية ذات زخم قوي تكشفت في مدة طويلة من الزمن.

- تقدير أهمية التعقيدات المصاحبة لتقديم تنبؤات دقيقة فيما يتعلق بالمؤسسات، فضلاً عن البلدان أو الاقتصاد العالمي برمته، إضافة إلى عدم الارتياح لاعتماد بعض التنبؤات على ركائز واقعية واهية.

- الاعتقاد بأن حالة شبه العولمة، البعيدة كل البعد عن المحلية الكاملة أو الاندماج التام، تعد ركيزة أفضل لإستراتيجية الشركة مقارنة بالتنبؤات الخيالية المتعلقة بالتغيرات في تلك الحالة أو في سرعة التغيير.

من أجل تفصيل النقطة الأخيرة، لنفكر في سائق يقود سيارته عبر الولايات المتحدة، ولنفترض أنه في الغرب الأوسط. يظل السائق بعيداً طبعاً عن السواحل مدةً من الزمن،

بغض النظر هل قاد سيارته بسرعة أم ببطء – أو غير الاتجاه. يمكن تقديم حجة مشابهة على شبه العولمة. فعند النظر إلى الأمام، قد ترتفع مستويات الاندماج العابر للحدود، أو تبقى جامدة، أو حتى تعاني حركة عكسية حادة إذا أعطت التجربة في حقبة ما بين الحربين وفي أثنائهما أي إشارة للاحتمالات. لكن نظراً لمتغيرات الوضع الراهن، يبدو من المستبعد في المستقبل المنظور أن تؤدي الزيادة إلى وضع يمكن فيه تجاهل الفوارق والاختلافات بين البلدان. أو يؤدي التراجع والانخفاض إلى وضع يمكن فيه تناسي الروابط العابرة للحدود. ولذلك ليس من الضروري التنبؤ بصورة دقيقة بأن حالة شبه العولمة تعد واسعة وعريضة إلى حد كافٍ للبقاء لبعض الوقت. إن تحقيق استقرار مشابه في المواقف تجاه العمليات العالمية قد يبدو مفضلاً على التغييرات المفاجئة في الذهنية – خصوصاً أن معظم الإستراتيجيات العالمية يتعذر تغييرها بسرعة.

وباختصار، فإن التنبؤ الوحيد الذي أرتاح إليه هو أن شبه العولمة سوف تستمر على الأرجح طوال العقد أو العقدين القادمين أو أكثر – مع أن من الواضح أن السلسلة المتوقعة من النتائج تنتشر مع التقدم نحو المستقبل. فإذا أدى هذا التشخيص أي دور في منع المواقف الثنائية القطب تجاه العولمة، فسيكون جديراً بالاهتمام. لكن القراء يبحثون أيضاً عن نصيحة محددة فيما يتعلق بما يمكن فعله لتحسين مستقبل شركاتهم ومساراتها المستقبلية. واستجابة لذلك، دعوني أقدم بعض التوصيات التقريبية لإيجاد سبيل نحو مستقبل أفضل.

إيجاد السبيل

كيف يمكن تحسين السبيل المتبع من اليوم إلى الغد، وما بعده إذا كان المستقبل غارقاً في الغموض وعدم اليقين؟ وبصورة أكثر تحديداً، كيف يمكن تحسين حالة الشركة في سياق العولمة؟

1- **توقع المطبات والانعطافات، حتى إن اعتقدت أن العالم سيصبح أكثر اندماجاً وتكاملاً في نهاية المطاف:** حتى إن بقيت مقتنعاً بأن الرؤية التي تتوقع الاندماج شبه الكامل للعالم سوف تتحقق عاجلاً أم آجلاً، يجب أن تدرك حقيقة أن الطريق من هنا إلى هناك لن يكون على الأرجح سهلاً أو ممهداً أو مستقيماً. بل ستكون

هناك صدمات وعقبات ودورات، وربما نشهد حقبة أخرى من الركود أو النكوص قد تستمر عقوداً من السنين (حدث ذلك من قبل!). حالة الاضطراب وعدم الاستقرار هذه تستحق أن تؤخذ في الحسبان فيما يتعلق باقتصادات البرازيل وروسيا والهند والصين، التي أكد توماس فريدمان وغيره من الكتاب أنها مراكز إيجاد القيمة في القرن الحادي والعشرين. لكن حتى الشركات التي يفترض أنها مطلعة على الأسواق الناشئة وخبيرة بها تخطئ هنا. مصرف غولدمان ساكس – رائد المصارف الاستثمارية في معظم الأسواق الكبرى، وأول مصرف أمريكي يعمل في روسيا في الحقبة ما بعد السوفييتية، وأحد المؤسسات المسؤولة عن الدعاية للبلدان الأربعة (البرازيل وروسيا والهند والصين) بوصفها تمثل مجموعة من الفرص والخيارات التجارية – احتل المرتبة الرابعة والعشرين بين المصارف الاستثمارية الروسية في مجال كفالة الملكية والديون عام 2005[2]. لماذا هذه المرتبة المتدنية؟ لأن مصرف غولدمان، مثل مصارف استثمارية أخرى، خرج من روسيا بعد الأزمة المالية عام 8991 والعجز عن سداد الدين، ومرت عدة سنوات قبل أن يعيد تثبيت موطئ قدم له هناك. لنلاحظ أن إستراتيجيات كهذه كثيراً ما تستدعي التزاماً قوياً عند قمة الدورة وخروجاً عند قاعها – وهذه لا تعد وصفة ناجعة للنجاح المالي.

2- **انتبه «للمفاجآت المتوقعة» الأخرى أيضاً.** المطبات مجرد تمظهر واحد لـ «المفاجآت المتوقعة»، وهو تعبير نحته ماكس بيزرمان ومايكل واتكينز لوصف الأوضاع التي «يمتلك فيها القادة البيانات والرؤية التي يحتاجون إليها لإدراك المشكلات العويصة المحتملة، بل المحتمة، لكن يفشلون في الاستجابة بعمل وقائي فاعل»[3]. ثمة عدد من المفاجآت المتوقعة أو المحتملة على الأقل فيما يتعلق بالبيئة العالمية العامة: ارتفاع حرارة الأرض؛ أنواع مختلفة من الاضطرابات في الشرق الأوسط والصين والهند والولايات المتحدة؛ أزمة سيولة عالمية؛ ردة فعل عنيفة، اجتماعية وسياسية، على العولمة... إلخ[4]. المفاهيم المتعلقة بفجوة الحكومة العالمية تعزز فكرة أن صدمة من هذا النوع سوف تمارس تأثيراً مستمراً. ما مدى استعداد شركتك لمواجهة مثل هذه

الصدمـات؟ في الحد الأدنى، أقترح وضـع سيناريو (أو أكثر من سيناريو) لتراجع العولمـة وانحسارها وتحليل المضامين والتأثـيرات في إستراتيجية شركتك العالمية، بوصف ذلك تمهيداً استهلالياً للتفكير في البدائل المحتملة.

3- **عرز قوة التوقع بالتفكير على مسـتوى الصـناعة ومستوى الشركة**: الصدمات والدورات والاتجاهات، حتى حين يكـون لها مضامين عميقة، تتفاوت تفاوتاً كبيراً مـن صناعة إلى أخرى ومن شركة إلى أخرى، في تأثيراتها، بطرق تقلص إلى حد بعيـد فائدة محاولة استخـدام مفهوم تاريخي عالمي واحـد ليناسبها جميعاً. ركز علـى المخاطر، والاتجاهات والنزعات التي يرجـح أن تؤثر في مجالك أو شركتك، وكيف تفعل ذلك. ومن ثم، فإن التأثيرات البعيدة المدى، مثل الاحتباس الحراري، تعتمد على المنظور: هل نراها من وجهة نظر المستثمر المالي، أم شركة الإنشاءات، أم صانـع السيـارات (حيـث تعتمد ردة الفعـل أيضاً على التركيز علـى السيارات الكبـيرة مقابل الصغيرة)، أو المورد المحتمـل للطاقة النظيفة، على سبيل المثال لا الحصـر. واعتماداً على الوضعية والموقع، قـد تكون مخاطر أو نزعات أخرى أشد بروزاً، ومن ثم تحتاج إلى وضعها على قمة سلم الأولويات. على سبيل المثال، حين بـدأت العمل مع شركة برمجيات هندية لوضـع سيناريو مفيد للمستقبل، تصورنا أن من المنطقي البدء بأنفلونزا الطيور، نظراً لطبيعة نشاط الشركة التجارية.

4- **أدرك أهميـة النشـاط التجـاري في صـياغة نتائـج واسـعة المـدى - تشـمل تلـك المتعلقـة بمسـتقبل العولمـة**: ربما بدت المناقشة السابقـة وكأنها تقترح أن النتائج سوف تتكشف بغض النظر عما تقرره الشركات. لكن نظراً لحالة عدم اليقين، من الواضـح أن ذلك ليس صحيحاً. لنفكـر في العملية الواسعة للعولمة ذاتها. المخاوف التي عبر عنها مناهضو العولمة تشمل ما يأتي:

- تراجـع حصة الأجور من إجمالي الدخل القومـي في البلدان المتقدمة في الوقت الذي تسجل فيه حصة الأرباح أعلى مستوياتها منذ عدة عقود في كثير منها.
- الافتقار إلى شبكة أمان معولمة في كثير من هذه البلدان (الولايات المتحدة مثلاً، تربح وفقاً للتقديرات تريلون دولار كل سنة من التجارة، لكنها تنفق مليار دولار على إعادة التدريب)[5].

• إيجاد عالم من مسارين. ومثلما قال محمد يونسن رائد القروض للمشروعات الصغيرة في خطبته عندما نال جائزة نوبل عام 2006، إذا كانت العولمة «طريقاً سريعاً ومجانياً للكل، فإن مساربه سوف تكتسحها الشاحنات الضخمة العائدة للاقتصادات القوية.. على حساب الدراجات الثلاثية الشائعة في بنغلاديش»[6] .

ليس من العملي ولا من المبدئي أن تغرس الشركات رؤوسها في الرمال إذا جاز التعبير استجابـة لقضية جوهرية مثل توزيـع أرباح العولمة. وفيما يتعلـق بالخطاب العام والفعل العـام على وجه الخصوصـ، أوصي بالخطوات الآتيـة للشركات التي تفضـل مزيداً من الاندماج (لنلاحظ أن ذلك لا ينطبق على الشركات كلها):

• الحرص عند اختيار الألفاظ. فعقود الباطن كثيراً ما تطلق ردات فعل عاطفية، مثلما اكتشف المستشار الاقتصادي السابق لبوش، كريغ مانكيو؛ كذلك العولمة، التي «ترعب العمال الأكبر سناً» على حد تعبير فرانك لونتز الخبير في إجراء استطلاعات الرأي في الولايـات المتحدة [7] (يوصي لونتز بالحديث عـن اقتصاد السوق الحر بدلاً من العولمة – على الرغم من الظن بأن التعبير سيكون أقل نجاحاً في أوروبا القارية).

• يجـب التمسـك بالمتعين بـدلاً من المجـرد فيما يتعلـق بالفوائد الاقتصاديـة للعولمة. فالنتائـج التي توصل إليها معهد مكنزي العالمي مثلاً حين حسب أن كل دولار تدفعه الولايات المتحدة على عقود الباطن في الخارج تتلقى مقابله 1.21 دولار، أكثر فائدة من اللجوء إلى عملية موازنة السوق الموصوفة في الكتب الاقتصادية المدرسية[8].

• يجب تبديد أشباح العولمة ومخاوفها التي ليس لها أسس علمية، مثل الأسطورة التي تقول: إن زيادة الاندماج العالمي تؤدي بالضرورة إلى زيادة التركيز العالمي (انظر الفصل الأول).

• يجـب دعم برامـج التدريب على الوظائـف، والضمان الاجتماعـي بصورة أعم. ويظهـر التاريـخ أن الدعم الـذي تتلقاه التجارة الحرة يبقـى هشاً في غياب مثل هذه البرامج.

• يجب توكيد التحديث ونمو الإنتاجية بوصفهما بؤرة تركيز السياسة العامة والسياسة التجارية. وهذا هو المهم فعلاً على المدى البعيد لثروة الأمم ونجاح الشركات على حد سواء.

5- **لا تدع التركيز على المستقبل يبعد الاهتمام بالحاضر.** يؤثر المستقبل، خصوصاً السؤال المتعلق بوجهة العولمة وعواملها الدافعة أو المعيقة للإستراتيجيات العالمية، في نجاح أو فشل هذه الإستراتيجيات. لكن يجب ألا يسمح للتركيز على المستقبل باستبعاد وتجاهل حساب العوامل الأخرى المهمة أيضاً، لا سيما تلك المتعلقة بالحاضر. واللازمة المتكررة في هذا الكتاب هي أن الحالة الراهنة لممارسة الإستراتيجية العالمية تترك مجالاً كبيراً للتحسين. ومن طرق استغلال هذا الاحتمال البدء والانطلاق. الشكل 1-8 يصور عملية من خمس خطوات للقيام بذلك، مع ضرورة عدم الالتزام حرفياً بالتسلسل. أما بقية هذا الفصل فسوف تركز على هذه الخطوات.

الشكل: 8-1

إعادة تعريف الإستراتيجية العالمية: عملية من خمس خطوات للبدء والانطلاق

مراجع مختارة

Ghemawat, Pankaj. 2001. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, September, 137–147.

———. 2003. The Forgotten Strategy. *Harvard Business Review*, November, 76–84.

———. 2003. *Getting Global Strategy Right*. Boston: Harvard Business School Publishing. Faculty Seminar CD.

———. 2003. Semiglobalization and International Business Strategy. *Journal of International Business Studies* 34 (2):138–152.

———. 2003. Strategy and the Business Landscape. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

———. 2004. Global Standardization vs. Localization: A Case Study and a Model. In *The Global Market: Developing a Strategy to Manage across Borders*, ed. J. A. Quelch and R. Deshpande. San Francisco: Jossey-Bass.

———. 2004. The Growth Boosters. *Harvard Business Review*, July–August, 35–40.

———. 2005. Regional Strategies for Global Leadership. *Harvard Business Review*, December, 98–108.

———. 2006. Apocalypse Now? *Harvard Business Review* 84 (10):32.

———. 2007. Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy. *Harvard Business Review* 85 (3):58–68.

———. 2007. Why the World Isn't Flat. *Foreign Policy* (159):5–60.

Ghemawat, Pankaj, and Fariborz Ghadar. 2000. The Dubious Logic of Global Megamergers. *Harvard Business Review*, July–August, 64–72.



البدء والانطلاق

الاقتراحات المتعلقة بكيفية استخدام الأفكار المطورة في هذا الكتاب لابتكار وتصميم إستراتيجيات عالمية أفضل عرضت في مختلف الفصول السابقة. لكن يبدو من المفيد إيجاز الاقتراحات هنا، في الفصل الأخير؛ لمساعدة القارئ على البدء بوضعها موضع التنفيذ. تبدأ عملية الخطوات الخمس الموصوفة هنا بتحليل للخلفية قبل التحول إلى ذكر الخيارات الإستراتيجية وتحليلها. ولأن تحليلات الخلفية لم يتناولها فصل كامل — أو أكثر — مكرس خصيصاً لها، فسوف نتطرق إليها بمزيد من التفصيل فيما يأتي:

1- **مراجعة الأداء:** مثل خلفية أي محاولة لوضع أو إعادة وضع إستراتيجية عالمية، من المفيد مراجعة أداء العمليات العالمية. أحد الأبعاد المفيدة لفصل الأداء هو البعد الجغرافي (مع أن قواعد الفصل متعددة بتعدد قواعد التجميع التي ناقشناها في الفصل الخامس). ولسلسلة من الأسباب المحتملة - مثل الاعتقاد بالانتشار في كل مكان في نهاية المطاف، وزيادة الالتزام، والتركيز على أرباح الحسابات بدلاً من الأرباح الاقتصادية التي تستثني أيضاً تكاليف الفرصة من رأس المال الموظف - تدخل شركات عديدة مناطق جغرافية غير مناسبة ولا تخرج منها. بعض المؤشرات على مدى المشكلة توفرها البيانات التي حللتها مؤسسة ماكارون أسوشييتس بطلب مني. وأعرض فيما يلي النتائج التي توصلت إليها:

وجدنا أن نصف الشركات التي قمنا بمعاينتها (8 من 61) لديها وحدات جغرافية مهمة عائداتها الاقتصادية سلبية.. نعرف من عملائنا أن ربحيتهم وفقاً للمنطقة الجغرافية ظلت مستقرة بمرور الزمن إلا إذا استهدفوا عملاً محدداً على مستوى البلد / الإقليم.

يوفر الشكل 2-8 مثالاً نمطياً على هذا النوع من المشكلات. لنلاحظ أن خمس إيرادات هذه الشركة ولدت عام 2005 عائدات اقتصادية سلبية. وإذا بدا ذلك سيئاً، نجد أن النسبة نفسها كانت في شركة تويوتا، رائدة العولمة في مجالها، 25% لا 20%.